

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΩΝ
ΕΞΑΜΗΝΟ: ΠΤΥΧΙΟ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: <<ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ>>

ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ

1. ΒΑΡΔΟΥΛΑΚΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ
2. ΔΕΛΛΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ
3. ΚΑΤΑΚΗ ΦΩΤΕΙΝΗ

00051

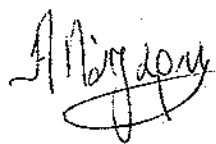
Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΩΝ
ΕΞΑΜΗΝΟ: ΠΤΥΧΙΟ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: <<ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ>>

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ

ΛΑΖΑΡΗ ΑΛΕΚΑ



ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ

1. ΒΑΡΔΟΥΛΑΚΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ
2. ΔΕΛΛΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ
3. ΚΑΤΑΚΗ ΦΩΤΕΙΝΗ

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Σελίδα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

Α. ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ-ΑΛΛΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	
ΜΟΡΦΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	4
Β. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΔΑΦΟΥΣ.....	7
α1. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΕΚΤΑΣΕΩΝ.....	7
α2. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΚΩΝ ΕΚΤΑΣΕΩΝ.....	9
α3. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΔΑΣΙΚΩΝ ΕΚΤΑΣΕΩΝ.....	9
α4. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΑΛΙΕΥΤΙΚΩΝ ΕΚΤΑΣΕΩΝ.....	11
α5. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΞΟΡΥΚΤΙΚΗ.....	12
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ	
<<ΕΔΑΦΟΣ-ΦΥΣΗ>>.....	13
Γ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΑΙ ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΙΜΩΝ	
ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	15
α1. ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ ΠΑΓΙΟΥ	
ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	16
Δ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	19
α1. ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	20
Ε. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

Α. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	27
Β. Η ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	31
α1. ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ.....	31
α2. ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ.....	33
α3. ΠΡΟΤΥΤΟΠΟΙΗΣΗ.....	34
α4. ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ.....	35
Γ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	37
α1. ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ.....	37
α2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

Α. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	44
α1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	44
α2. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ-ΕΠΟΠΤΗΣ.....	48
Β. ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΙΣΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	50
α1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	51
Γ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	54

Δ. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	59
α1. ΕΝΝΟΙΑ-ΦΥΣΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	59
α2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.....	59
α3. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	61
α4. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	62
Ε. ΑΜΟΙΒΕΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ.....	65
α1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΓΙΑ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.....	66
α2. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΓΙΑ ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	71
α3. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ ΣΤΑ ΚΕΡΔΗ.....	72
ΣΤ. ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ Ή ΑΛΛΑΓΩΝ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ..	75
α1. ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ.....	75
α2. ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ.....	77
α3. ΥΠΟΒΙΒΑΣΜΟΙ.....	77
α4. ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ-ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	78
Ζ. ΣΥΝΘΗΚΕΣ-ΧΩΡΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ-ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ.....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV	
Α. ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	87
α1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ.....	92
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	95

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

Στη σημερινή εποχή όπου τα πάντα έχουν σχεδόν αυτοματοποιηθεί και τα ρουπότ τείνουν να αντικαταστήσουν τους ανθρώπους στις πιο βασικές εργασίες, -μία που ο άνθρωπος δεν έχει παρά να πατά μόνο μερικά κουμπιά- έχει τεθεί από πολύ καιρό η έννοια της παραγωγικότητας και όλοι πλέον μιλούν για αυξημένη παραγωγικότητα.

Τονίζουν ότι μόνο μέσα από την αύξηση της παραγωγικότητας, θα μπορέσουν να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις μέσα στην ανταγωνιστική αγορά, μόνο έτσι θα υπάρξει πρόοδος των λαών, καλύτερευση των συνθηκών ζωής και διαβίωσης.

Με απλά λόγια, παραγωγικότητα μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση, όταν αυξάνει μεν την παραγωγή της, αλλά ταυτόχρονα μπορεί και μειώνει τα έξοδα που χρειάστηκε για να παράγει τα προϊόντα της. Αυτό βέβαια μπορεί να σημειωθεί σταδιακά. Μειώνω τα έξοδα σημαίνει, μείωση του κόστους παραγωγής, μείωση εργατικών, σταθερών, μεταβλητών εξόδων. Και γενικά να έχει μια εικόνα των εξόδων, ώστε να διακρίνει σε πιο σημείο πρέπει να επέμβει, για να διορθωθούν τα πράγματα, αν κάτι δεν πάει καλά.

Αυτή όμως η προσπάθεια για μείωσης των γενικών εξόδων ή ότι τέλος πάντων αποτελεί κόστος για την παραγωγή των προϊόντων, δεν θα πρέπει να σημαίνει ότι επιβαρύνεται ο εργαζόμενος υπερβολικά. Τυχόν επιβάρυνση των εργαζομένων θα σημαίνει μεγάλο πρόβλημα για την επιχείρηση από τις αντιδράσεις τους και μόνο παραγωγικότητα δεν θα έχουμε, πόσο μάλλον αύξησή της.

Παραγωγικότητα για το Κράτος και την Εθνική Οικονομία, σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σωστά, παράγουν προϊόντα ανταγωνίστρια για την αγορά, άρα μπορούν να πωληθούν και έτσι να έχουμε κέρδη, σημαίνει ότι τα κεφάλαια που δίνονται για επενδύσεις αποδίδουν σημαντικά ωφέλη και διευρύνονται οι στόχοι και οι προοπτικές για τις επιχειρήσεις. Τελικά σημαίνει ότι τα χρήματα που κυκλοφορούν, έχουν προκύψει από οικονομικές μονάδες που απασχολούν πολλούς εργαζόμενους, -άρα έχουμε καταπολέμηση της ανεργίας- που παράγουν προϊόντα χρήσιμα για τον καταναλωτή, -άρα έχουμε αυξημένη προσφορά προϊόντων- που καλύπτουν τις ανάγκες των πολιτών. Επίσης οι εργαζόμενοι έχουν έ-

να ικανοποιητικό εισόδημα, άρα μεγάλη αγοραστική δύναμη. Όλα αυτά σημαίνουν βέβαια μείωση του πληθωρισμού και αύξηση του βιοτικού επιπέδου ενός λαού. Αυτός είναι και ο στόχος κάθε εθνικής οικονομίας.

Η παραγωγικότητα όμως δεν πρέπει να θεωρείται ο μοναδικός σκοπός μιας επιχείρησης, χωρίς να υπολογίζεται τίποτε άλλο. Πρέπει οι επιχειρήσεις να παίρνουν μέτρα προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος. Φέρνουμε σαν παράδειγμα την παραγωγή πλαστικών καθώς και διάφορων σπρέυ που καταστρέφουν ανεπανόρθωτα το φυσικό περιβάλλον και απειλούν ακόμα και την ίδια τη ζωή στη γη.

Τέτοιου είδους επιχειρήσεις μπορεί μεν να είναι παραγωγικές και να έχουν πολύ μεγάλα οικονομικά ωφέλη -με όλες τις ευεργετικές συνέπειες για την εθνική οικονομία- αλλά όλα αυτά έρχονται σε δεύτερη μοίρα όταν απειλείται η ίδια η ζωή των ανθρώπων. Οι επιχειρήσεις λοιπόν θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους, πρώτα τα ωφέλη για τον ίδιο τον άνθρωπο και τη ζωή του πλανήτη μας και μετά όλα τα υπόλοιπα.

Τέλος θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι εργαζόμενοι είναι οι μόνοι που δεν θα πρέπει να επιβαρυνθούν από ένα πρόγραμμα για την αύξηση της παραγωγικότητας. Και αυτό γιατί ο εργαζόμενος πρέπει να ωφελείται από την εργασία του και να απολαμβάνει όλα τα απαραίτητα για μια πιο άνετη ζωή. Δεν μπορούν να επιβάλλονται προγράμματα συνεχούς λιτότητας, προς χάρη αβέβαιων μελλοντικών απολαβών. Πρώτα θα πρέπει να βελτιωθούν όλοι οι άλλοι συντελεστές που συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και μετά να ζητηθεί από τον εργαζόμενο να εντείνει τις προσπάθειές του.

Σε αυτή την εργασία αναλύουμε πρώτα την έννοια της παραγωγικότητας και αναφερόμαστε σε μερικές συναφείς έννοιες με την παραγωγικότητα όπως: Αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, οικονομικότητα. Στη συνέχεια αναφερόμαστε στην παραγωγικότητα των αψύχων μέσων όπως (αλιευτικών πεδίων, δασικών εκτάσεων, γεωργικών εκτάσεων, κτηνοτροφικών εκτάσεων κ.άλλα), καθώς και στην παραγωγικότητα του Κεφαλαίου, Εργασίας και Διοίκησης. Αναφέρουμε επίσης μεθόδους αύξησης της παραγωγικότητας όλων αυτών των συντελεστών.

Στη συνέχεια εξετάζουμε την ορθολογική οργάνωση της εργασίας στις επιχειρήσεις, τις αρχές που κατευθύνουν το πρώτο

βήμα της οργάνωσης, την ανάλυση της εργασίας σε συνδυασμό με την μελέτη των στοιχειωδών ενεργειών.

Μετά αναφερόμαστε στην οργάνωση της εργασίας σε σχέση με τους εργαζόμενους, στην εκπαίδευση του προσωπικού, - που είναι πολύ σημαντική- για την εξέλιξη των ίδιων των εργαζομένων και κατ'επέκταση της επιχείρησης, στην στρατολόγηση του προσωπικού, την υποκίνηση, τα συστήματα των αμοιβών που εφαρμόζονται σήμερα για τους εργαζόμενους, στο χειρισμό μεταβολών ή αλλαγών θέσεως των εργαζομένων και στις συνθήκες εργασίας. Τέλος αναφερόμαστε στην Ελληνική πραγματικότητα και την αύξηση της παραγωγικότητας και τελειώνουμε την εργασία μας χρησιμοποιώντας ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, προκειμένου να τεκμηριώσουμε τις προσωπικές μας απόψεις.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι

Α. Ορισμός παραγωγικότητας. Άλλες συναφείς έννοιες. Μορφές παραγωγικότητας

Παραγωγικότητα είναι η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα παραχθέντα προϊόντα και στους συντελεστές παραγωγής που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή αυτών των προϊόντων. Πρόκειται δηλαδή για τη σχέση ανάμεσα στο αποτέλεσμα και στους συντελεστές που χρησιμοποιήθηκαν (Κεφάλαιο, εργασία, -έδαφος-φύση) για την επίτευξή του.

Όταν αναφερόμαστε σε προβλήματα αύξησης της παραγωγικότητας πρέπει ή με τα ίδια μέσα να παράγουμε περισσότερα, καλύτερα και φθηνότερα προϊόντα (συνδυασμός ποσοτικού, ποιοτικού και κοινωνικού στοιχείου) ή με λιγότερα μέσα και θυσίες να έχουμε έστω το ίδιο αποτέλεσμα. Μιλάμε για τη φυσική ή τεχνική παραγωγικότητα.

Γενικά όμως η παραγωγικότητα αναφέρεται στην οργάνωση της επιχειρησιακής, αλλά και της συνολικής εθνικής και οικονομικής δραστηριότητα, που αποβλέπει στη βελτίωση του οργανωτικού σχεδίου της οικονομίας. Την παραγωγικότητα μπορούμε να την εκφράσουμε με την εξής σχέση:

$$\Pi = \frac{\text{Ποσότητα παραγωγής} + \text{Ποιότητα παραγωγής} + \text{Κοινωνική Χρησιμότητα}}{\text{Κόστος Παραγωγής (φυσικοί και κοινωνικοί συντελεστές)}}$$

Η παραπάνω σχέση έχει εννοιολογικό χαρακτήρα. Η μαθηματική λύση εκφράζεται ως εξής:

$$\Pi = \frac{\text{Ποσότητα} \times \text{Ποιότητα}}{\text{Κόστος}}$$

Όπου: Π = παραγωγή ανά μονάδα θυσίας.

Κοινωνική Χρησιμότητα: Δεν εννοούμε μόνο την απλή χρησιμότητα (π.χ. φωμί) που έχει βέβαια περισσότερη πρακτική χρησιμότητα, αλλά και την οικονομική (π.χ. καλλυντικά, διαμάντια)

Συναφείς έννοιες

Ο όρος <<παραγωγικότητα>> αποτελεί μια από τις τρεις δια-

στάσεις ενός γενικότερου όρου που λέγεται Αποτελεσματικότητα, η οποία διακρίνεται σε:

- α) Παραγωγικότητα
- β) Αποδοτικότητα
- γ) Οικονομικότητα.

Αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης είναι η σχέση μεταξύ της καταβλούμενης παραγωγικής προσπάθειας της διοίκησης και του αποτελέσματος αυτής της προσπάθειας. Πιο απλά, <<αποτελεσματικότητα>> σημαίνει να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα άσχετα από την κατανάλωση στοιχείων που απαιτείται για να γίνει.

Αποδοτικότητα τώρα είναι η σχέση που υπάρχει μεταξύ του κατ'έτους πραγματοποιούμενου κέρδους της επιχείρησης και του κεφαλαίου της επιχείρησης. Πιο απλά <<Αποδοτικότητα>> σημαίνει να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγή από μια καθορισμένη κατανάλωση στοιχείων.

Από τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι μια επιχείρηση μπορεί να είναι αποτελεσματική χωρίς να είναι αποδοτική και το αντίθετο.

Λέγοντας Οικονομικότητα εννοούμε την ιδιότητα την οποία έχει η επιχείρηση, όταν αυτή εφαρμόζει τη βασική οικονομική αρχή, που αυτή εφαρμόζεται:

- α) Όταν πραγματοποιεί τη μεγαλύτερη δυνατή παραγωγή οικονομικών αγαθών με τη χρησιμοποίηση των υπάρχοντων μέσων ή.
- β) Όταν επιτυγχάνει κάποιο αποτέλεσμα με τη χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν λιγότερων μέσων.

Τέλος πρέπει να αναφέρουμε ότι αποδοτικότητα δεν σημαίνει κατανάλωση και παραγωγικότητα. Περισσότερα κέρδη δε σημαίνουν αναγκαστικά υψηλότερη παραγωγικότητα

Για παράδειγμα μια επιχείρηση με περιορισμένο ανταγωνισμό μπορεί να τιμολογήσει το προϊόν της έτσι ώστε να έχει κέρδη ακόμα και με ελαττωμένη παραγωγικότητα.

Μορφές παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα εμφανίζεται ως:

- α) Παραγωγικότητα εδάφους
- β) Παραγωγικότητα Κεφαλαίου
- γ) Παραγωγικότητα Εργασίας
- δ) Παραγωγικότητα Διοίκησης

B. Ανάλυση Παραγωγικότητας Εδάφους

Πρόκειται για τη σχέση αποτελέσματα και της έκτασης του εδάφους που χρησιμοποιήθηκε (π.χ. αγροτική έκταση και αποτέλεσμα, δαστική, αλιευτική, εξορουντική, κτηνοτροφική κ.λ.π.).

Σε ότι αφορά ειδικότερα, την καλλιέργεια, πρέπει να επισημάνουμε:

- Την εκτατική: Διενεργείται χωρίς μεγάλη προετοιμασία και με περιορισμένη συμμετοχή της εργασίας και ιδιαίτερα του κεφαλαίου (π.χ.σιτάρι, κριθάρι).

- Την εντατική: Η έμφαση δίνεται στην εργασία και ιδιαίτερα στο κεφάλαιο, δηλαδή στα μηχανικά μέσα και λιγότερο στην εδαφική έκταση. Πρόκειται για μικρά τεμάχια γης, συνήθως με οπωροκηπευτικά, βιομηχανικά φυτά, θερμοκήπια, κ.λ.π.

α1) Παραγωγικότητα γεωργικών εκτάσεων

Όπως είναι γνωστό, ο δείκτης απασχόλησης του πληθυσμού μιας χώρας με τη γεωργία, υποδηλώνει και το βαθμό της οικονομικής της ανάπτυξης. Έτσι στις υπανάπτυκτες χώρες το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγικής προσπάθειας εξαντλείται, για την ικανοποίηση των αναγκών διατροφής, δηλαδή στο γεωργικό τομέα.

Όσο όμως μια χώρα αναπτύσσεται βιομηχανικά, μειώνεται αντίστοιχα και ο βαθμός απασχόλησης στη γεωργία.

Στη χώρα μας, ο απασχολούμενος ενεργά πληθυσμός ανέρχεται σε 3.529.000 άτομα, σε συνολικό πληθυσμό 9.729.000 κατοίκους. Απ'αυτά 1.083.000 άτομα το 30,7% απασχολούνται στον πρωτογενή τομέα και ειδικότερα 900.000 άτομα περίπου απασχολούνται στο γεωργικό τομέα, δηλ. το 25,5% του ενεργού πληθυσμού.

Στη χώρα μας σήμερα καλλιεργούνται 35.000.000 στρέμματα περίπου, με ετήσιες καλλιέργειες και μόνιμες φυτείες δηλ. το 25% περίπου της συνολικής επιφάνειας. Αυτό έχει σαν συνέπεια τη χαμηλή απόδοση κατά στρέμμα.

Άλλοι λόγοι που συντελούν στο χαμηλό επίπεδο απόδοσης είναι η ανεπαρκής εκμηχάνιση, η έλλειψη προγραμματισμού, η αυτοσχέδια εκμετάλλευση. Ο αριθμός των γεωργικών μηχανών αυξάνεται, όχι βέβαια με μεγάλο ρυθμό και ο σχετικός δείκτης, συγ-

κριτικά με τις καλλιεργούμενες εκτάσεις είναι ικανοποιητικός.

Επίσης η συμμετοχή της γεωργίας στο αναθάρστο εθνικό εισόδημα είναι ιδιαίτερα σημαντική, με 18% περίπου.

Η παραγωγικότητα του γεωργικού τομέα καθορίζεται από πολλούς παράγοντες και ιδιαίτερα από τις εδαφολογικές και κλιματολογικές συνθήκες και το επίπεδο της τεχνολογίας.

Για παράδειγμα, στις ΗΠΑ 15 γεωργοί παράγουν επαρκή τροφή για 1000 άτομα. Στη χώρα μας απαιτείται απασχόληση 100 ατόμων. Αν λοιπόν και ο δικός μας βαθμός παραγωγικότητας μπορούσε να φθάσει τον αντίστοιχο των ΗΠΑ, τότε θα ήταν επαρκής η απασχόληση 150.000 ατόμων αντί των 900.000 που απασχολούνται σήμερα.

Αύξηση παραγωγικότητας γεωργικών εκτάσεων

α) Παραχώρηση της γης σ' αυτούς που την καλλιεργούν. Υπάρχουν 1,5 εκατομμύρια στρέμματα εγkataλειμένα, 4,3 εκατομμύρια στρέμματα που ανήκουν σε μετανάστες και υπερήλιες και 6 εκατομμύρια στρέμματα που ανήκουν σε εκκλησίες και μοναστήρια.

β) Αναδασμός: Ο μικρός και πολυτεμαχισμένος κλήρος υποβαθμίζει και πολλές φορές εκμηδενίζει την όποια προσπάθεια για την αύξηση της παραγωγικότητας. Ο αναδασμός δε λύνει βέβαια το κοινωνικό πρόβλημα, αλλά συμβάλει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας.

γ) Κίνητρα για τους αγρότες π.χ. χρηματοδοτικά, καλλιεργητικά, δασμολογικά, στεγαστικά, συνταξιοδοτικά, κάλυψη ασφαλιστική, ανταγωνιστική και, επιτέλους, έγκαιρη εξαγγελία των τιμών.

δ) Ομαδική καλλιέργεια και αποτελεσματικότερη εκμηχάνιση. Ο αριθμός των γεωργικών μηχανημάτων είναι άνισα κατανομημένος, αλλά και ο βαθμός απασχόλησής του είναι πολύ χαμηλός. Αντίθετα με την ομαδική ή συνεταιριστική εκμετάλλευση, θα περιορισθεί σημαντικά το απασχολούμενο -νεκρό στην ουσία κεφάλαιο.

ε) Επιστημονική συμπαράσταση, εκπαίδευση, προώθηση σύγ-

χρονων αντιλήψεων, μορφών ειμετάλλευσης και αξιοποίησης του εδάφους (ποσοτικά, ποιοτικά, διαχειριστικά, οργανωτικά κλπ). Με τα αρδευτικά, τα αποστραγγιστικά κι άλλα έργα, με την υιοθέτηση σύγχρονων μορφών ειμετάλλευσης και την ειμηχάνιση ενδέχεται ν' αυξηθεί η παραγωγικότητα, αλλά μπορεί να προκύψουν μια σειρά άλλα προβλήματα, όπως είναι: Πως και ποιός θα ωφεληθεί απ' αυτή την αύξηση; Π.χ. χωρίς επαρκή εξαγωγική υποδομή μήπως πάρουν οι χωματερές και οι μεσάζοντες, τη μερίδα του λέοντος;

Οπότε έχουμε βέβαια παραγωγικότητα, όχι όμως και κοινωνική αποτελεσματικότητα.

α2) Παραγωγικότητα κτηνοτροφικών ειτάσεων

Από το 1975 και μετά παρατηρείται μείωση του αριθμού των ζώων και κάμψη της ανοδικής πορείας στην παραγωγή. Έτσι η χώρα μας εξακολουθεί να είναι, πάντοτε ελλειμματική σε κτηνοτροφικά προϊόντα με αποτέλεσμα την αύξηση των εισαγωγών σε κτηνοτροφικά προϊόντα. Ο βασικότερος λόγος για την μη ανάπτυξη της κτηνοτροφίας είναι η έλλειψη κτηνοτροφικής γης.

Η αύξηση της παραγωγικότητας, στον κτηνοτροφικό τομέα, πρέπει να συνδυαστεί με τον παράγοντα <<κόστος φυσικής ζωοτροφής>> και ειδικότερα με:

- α) Την επανεξέταση των κριτηρίων αγρανάπαυσης, αλλά και με το είδος της καλλιέργειας, πολλές από τις οποίες είναι αμφιλεγόμενες
- β) Τον καθορισμό των κτηνοτροφικών -ζωνών και βοσκοτόπων- και τη βελτίωσή τους.

Σε τελική ανάλυση για να έχουμε αύξηση της παραγωγικότητας, θα πρέπει να υπάρχει ένας σαφής προγραμματισμός, του είδους και του μεγέθους της κτηνοτροφικής ανάπτυξης, με κριτήρια κοινωνικά, τοπικά, εδαφομορφολογικά και κλιματολογικά. Βελτίωση των φυλών και της ράτσας των ζώων. Δημιουργία σύγχρονων ειμεταλλεύσεων, συστηματοποίηση, τυποποίηση και οργάνωση.

α3) Παραγωγικότητα δασικών ειτάσεων

Η χώρα μας είναι φτωχή σε δάση. Ωστόσο παρ'όλες τις κα-

ταστροφές (πυρκαγιές, βοσική), η δασική έκταση θα επαρκούσε για την ικανοποίηση των αναγκών μας σε ξυλεία, αν υπήρχε μεθοδικότερη εκμετάλλευση, π.χ. ανάπτυξη πολύξυλων και παραγωγικών δασών.

Από την έκταση όμως των 2,5 εκατομμυρίων στρεμμάτων, που χαρακτηρίζονται ως δασική έκταση, μόνο τα 850 χιλ. στρέμματα αποτελούνται από παραγωγικά δάση: δηλ. από οικονομικά ή προστατευτικά, αισθητικά ή εθνικά άλση (τα υπόλοιπα είναι μερικώς δασοσκεπείς, άγονες, ελώδεις εκτάσεις, θάμνοι, ξερόβραχοι και φρυγανότοποι).

Κυριότερά δασικά μας προϊόντα (παραγωγή 1980) είναι: Ξυλεία στρογγυλή 571.000 κυβ. μέτρα, καυσόξυλα 2.000.000 τόνοι, ξυλάνθρακες 26.000 τόνοι, ρίγανη 4.000 τόνοι, τσαΐ 1000 τόνοι κλπ).

Η δασική λοιπόν παραγωγή μας (πρωτογενής και δευτερογενής) είναι ελλειμματική. Μόλις καλύπτει το 10-15% των αναγκών μας σε δασικά προϊόντα.

Αύξηση της παραγωγικότητας των δασικών εκτάσεων

Η αύξηση της παραγωγικότητας πρέπει να βασισθεί:

- α) Στην απογραφή, καταγραφή και καθορισμό των δασικών μας εκτάσεων, ώστε και η αναδάσωση να διευκολυνθεί, αλλά και να μην παρεμποδίζεται η κτηνοτροφική, γεωργική και μεταλλευτική εκμετάλλευση.
- β) Να υιοθετηθούν επιστημονικότερες μέθοδοι για την αναδάσωση, την ανάπτυξη και την ορθολογική εκμετάλλευση.
- γ) Να ανοιχθούν αντιπυρικές λωρίδες και δρόμοι προσπέλασης (η μεγάλη διάρκεια της ξηροθερμικής περιόδου από τη μια και οι οικοπεδοφάγοι από την άλλη, καταστρέφουν χιλιάδες στρέμματα κάθε χρόνο).
- δ) Να προβληθεί κατάλληλα το δασικό μας πρόβλημα και να συνειδητοποιηθούν όλες οι διαστάσεις του (πλούτος, περιβάλλον, αισθητική, όρος ζωής).
- ε) Να επισπευθεί ο χρόνος και οι διαδικασίες αναδάσωσης.

Ο ρυθμός των αναδασώσεων, 40.000 στρέμματα περίπου κάθε χρόνο, δεν μπορεί να καλύψει το κενό, αλλά απέχει πολύ απ' τον εντονότερο ρυθμό των εμπρηστών. Και όπως είναι γνω-

στό οι καταστροφές στα δάση, βρίσκονται σε έξαρση. Είναι λυπηρό να βλέπουμε ημέρα με την ημέρα να λιγοστεύουν τα δάση και να μην υπάρχει προγραμματισμός για το πως θα αντικατασταθούν οι απέραντες αυτές εκτάσεις.

α4) Παραγωγικότητα αλιευτικών πεδίων

Ο αλιευτικός τομέας σημείωσε θεαματική αύξηση, σε σχέση με την προπολεμική περίοδο, η παραγωγή έχει τετραπλασιασθεί.

Κι όμως, όπως σε όλους τους τομείς της Ελληνικής οικονομίας η αντίφαση είναι ολοφάνερη. Ούτε οι ψαράδες δεν μπορούν να ζήσουν, αλλά και το ψάρι <<κατάντησε σπάνιο, είδος πολυτελείας>>.

Η αλιευτική παραγωγή ανέρχεται σε 120.000 τόνους περίπου. Ποσοτικά, η παραγωγή παραμένει σχεδόν, στάσιμη το 1966, όπως επίσης σταθερά μειώνεται και ο αριθμός των απασχολούμενων (το 1966, 25.000 άτομα και αντίστοιχα το 1980 21.500 άτομα).

Ωστόσο, παρά την σημαντική συμβολή της στην διαμόρφωση του αγροτικού εισοδήματος, αποτελεί έναν παραμελημένο και φθίνοντα κλάδο.

Η αύξηση της παραγωγής και της παραγωγικότητας στον αλιευτικό τομέα, σχετίζεται με:

- α) Το επίπεδο προγραμματισμού της αλιευτικής μας πολιτικής και γενικότερα με την εκμετάλλευση των πλουτοπαραγωγικών πηγών της χώρας μας
- β) Την κρατική μέριμνα για τα προβλήματα του κλάδου
- γ) Τα μέτρα που παίρνουν τα παράγεια κράτη της Μεσογείου και του Ατλαντικού, για την προστασία των θαλασσών τους. Η υπερπόντια αλιεία, χτυπήθηκε κυρίως από την επέκταση των χωριών υδάτων διαφόρων παραθαλάσσιων χωρών μέχρι και 200 μίλια
- δ) Τον οξύ ανταγωνισμό των Ελληνικών αλιευτικών συγκροτημάτων, απ'τους μεγαλύτερους και πιο οργανωμένους αλιευτικούς στόλους.

Έτσι, η περισσότερη αλιευτική παραγωγή μας προέρχεται μόνο από τα Ελληνικά και τα διεθνή αλίπεδα της Μεσογείου.

- ε) Την μόλυνση των θαλασσών μας, που δηλητηριάζονται καθημερινά από τα απόβλητα των βιομηχανιών και άλλες παρεμφερείς

αιτίες όπως καταστροφή του γόνου.

Η αλόγιστη επίσης χρησιμοποίηση μηχανικών μέσων όπως για παράδειγμα ανεμότρατες, που σαρώνουν τα πάντα και σε ακατάλληλες πολλές φορές περιόδους, οι εκρηκτικές ύλες και άλλα που επιφέρουν ανυπολόγιστες ζημιές στον ενάλιο πλούτο.

Αν συνεχιστεί αυτός ο ρυθμός ρύπανσης, η μόλυνση θα ολοκληρωθεί και θα εξαφανισθούν οριστικά οι ψαρότοποι.

στ) Με την ανάπτυξη και προώθηση σύγχρονων εγκαταστάσεων σ'ότι αφορά την ιχθυοκαλλιέργεια (πέστροφες οστρακοειδή και άλλα).

α5) Παραγωγικότητα εξορυκτική

Είναι πρακτικά δύσκολο να καταγραφούν -επιγραμματικά- προβλήματα, που σχετίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας στον εξορυκτικό τομέα (υπόγειο και υποθαλάσσιο). Πολλά από τα προβλήματα αυτά, εξαρτώνεται τόσο από το επίπεδο της τεχνικής οργάνωσης και της διοικητικής φιλοσοφίας κάθε επιχείρησης, όσο και προπαντός από την κρατική αντίληψη και έκφραση, σ'ότι αφορά το θέμα <<ορυκτός πλούτος>>.

Κρίνουμε, ωστόσο, σκόπιμο να επισημάνουμε ένα και μοναδικό κριτήριο αποτελεσματικότητας.

Οι μεταλλευτικές, κυρίως, μονάδες ερευνούν και εκμεταλλεύονται μόνο την <<αφρόκριμα>> με επιφανειακή λατομική εξόρυξη ή με οποιοδήποτε άλλο πρόσφορο για τις ίδιες, τρόπο (π.χ. μεταβάλλοντας το τοπίο σε σεληνιακό).

Έτσι όμως πέρα απ'τις άμεσες αρνητικές επιπτώσεις, αποκλείουν, ουσιαστικά, τη μελλοντική εκμετάλλευση των υπολοίπων κοιτασμάτων, μια και είναι λεηλατημένα ή απρόσιτα, και η συγκέντρωσή τους καθίσταται τεχνικά και οικονομικά απαγορευτική.

Για παράδειγμα αν το μέσο κόστος της εξόρυξης ανέρχεται σε δυο μονάδες, εξυπακούεται ότι ο βαθμός διακύμανσης του κόστους, γύρω απ'το μέσο όρο, εξαρτάται απ'τη θέση του κοιτάσματος, την πρόσβαση, το οδικό δίκτυο, τον χρησιμοποιούμενο εξοπλισμό κ.λ.π. Έτσι για άλλα κοιτάσματα το κόστος ανέρχεται σε 3 μονάδες, ενώ για τα ευκολότερα σε 1 μονάδα.

Η απληστία όμως και η πολιτική του εύκολου κέρδους επιμέ-

νουν στην εκμετάλλευση των παραγωγικότερων, βταχυπρόθεσμα, σημείων και θέσεων, υποβαθμίζοντας ουσιαστικά, ότι αφήνουν πίσω τους και καθιστώντας, όπως τονίστηκε, ασύμφορη την εκμετάλλευση των υπολοίπων κοιτασμάτων, στο μέλλον. Γι' αυτό ακριβώς, η ευθύνη μας απέναντι στις γενιές που έρχονται είναι τεράστια.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, αυξάνει βέβαια και η παραγωγικότητα και η παραγωγή, μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα των επιχειρησιακών κεφαλαίων, υπηρετείται η οικονομικότητα, αλλά σε καμιά περίπτωση δεν δικαιώνεται η κοινωνική αποτελεσματικότητα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ
ΤΟΥ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ <<ΕΔΑΦΟΣ ΦΥΣΗ>>

Η παραγωγικότητα, λοιπόν του συντελεστή <<εδάφος-φύση>> ανάγεται σε μια και μόνο σχέση:

$$Π = \frac{\text{Ποσότητα Χποιότητα Χκοινωνική χρησιμότητα}}{\text{κόστος (εργασίας και κεφαλαίου) + κοινωνικό κόστος}}$$

+ υποβάθμιση εδάφους και φύσης

Η πιο πάνω σχέση σημαίνει ότι <<αν ένα και μόνο αποτέλεσμα είναι αρνητικό, καθίσταται αντιπαραγωγική, υποβαθμίζεται και μηδενίζεται ολόκληρη η σχέση>>.

Πρακτικά η μέτρηση περιορίζεται στους παράγοντες που επιδέχονται μαθηματική εκτίμηση

π.χ. $\frac{10.000 \text{ κιλά σιτάρι}}{20.000 \text{ στρέμματα}} = 500 \text{ κιλά απόδοση κατά στρέμμα}$

Η κοινωνική χρησιμότητά του είναι αυτονόητη.

Όσο για τις θυσίες και το κόστος, άλλες επωμίζεται ο αγρότης και άλλες το κοινωνικό σύνολο.

Σε οποιαδήποτε περίπτωση, επιβάλλεται <<μεγαλύτερος σεβασμός στη μάνα γη>>. Η εκμετάλλευση του εδάφους, για μεγαλύτερη στρεμματική απόδοση, για περισσότερες, φθηνότερες και καλύτερες πρώτες ύλες και προϊόντα, μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την αλόγιστη κι ανεξέλεγκτη χρήση του, χωρίς τη λεηλασία

και την εξάντλησή του. Δεν υποβαθμίζεται, έτσι, μόνο η παραγωγικότητά του. Η καταστροφή του εδάφους και του περιβάλλοντος απειλεί, ήδη, το οικολογικό μας σύστημα.

Χημικά κατάλοιπα, επικίνδυνα λιπάσματα, εκρηκτικές ύλες, ρύπανση και μόλυνση απειλούν τη διατήρηση των βιοσφαιρικών κύκλων, την αλλοίωση των συνθηκών ζωής. Αντίθετα, η προστασία του οδηγεί σε μια σειρά ευεργετικών φυσικών εξωτερικών οικονομικών για το έδαφος, το περιβάλλον και τον ίδιο τον άνθρωπο.

Ο τρόπος επέμβασης στο περιβάλλον αποτελεί βέβαια πιστή αντανάκλαση της όποιας κυρίαρχης-ταξικής- φιλοσοφίας.

Για την ώρα, τουλάχιστο κανένα -ταξικό- ή άλλο μοντέλο παραγωγής και κατανάλωσης, δε σεβάστηκε ούτε τον άνθρωπο, ούτε το περιβάλλον του.

Γ. Ανάλυση Παραγωγικότητα Κεφαλαίου και Ρευστοποιήσιμων
Στοιχείων

Το κεφάλαιο, ως προς τη συγκρότηση και τον προσδιορισμό του, διακρίνεται σε:

- α) Πάγιο κεφάλαιο (εδαφικές εκτάσεις, κτίρια και εγκαταστάσεις, μηχανήματα και εγκαταστάσεις, μεταφορικά μέσα, συμμετοχές και μακροπρόθεσμες απαιτήσεις, πάγιο ενεργητικό υποκαταστημάτων κ.λ.π.).
- β) Αποθεματοποιημένο (εμπορεύματα, έτοιμα προϊόντα και ημιτελή, υποπροϊόντα, παραγωγή υπό καταργασία, πρώτες - βοηθητικές ύλες και υλικά συσκευασίας, ανταλλακτικά κ.λ.π.).
- γ) Απαιτητό (πελάτες, γραμμάτια εισπρακτέα, παραγγελίες στο εξωτερικό, χρεώσεις, χρεόγραφα, προκαταβολές κ.λ.π.)
- δ) Διαθέσιμο (Ταμείο, καταθέσεις όψεως, άλλες, άμεσης ρευστοποίησης, αξίες)
- ε) Ίδιο κεφάλαιο (μετοχικό καταβλημένο και άλλες ακόμα μη απαιτητές -άμεσα τουλάχιστον- εταιρικές καταθέσεις και συχνά και τα αποθέματα
- ζ) Αποθεματικά (τακτικό, ειδικό, έιταντο, προαιρετικό κ.λ.π.)
- η) Ξένο κεφάλαιο (βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις κ.λ.π.).

Όταν αναφερόμαστε στην παραγωγικότητα του διαθέσιμου κεφαλαίου, αποβλέπουμε στην αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση κάθε διαθέσιμης νομισματικής μονάδας.

Το πιο πάνω αποτελεί και την Αχίλλειο πτέρνα της Ελληνικής διαχειριστικής πραγματικότητας, στο χώρο κυρίως των μικρότερων βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Η πληρωμή, η έλλειψη ταμειακού αλλά και γενικότερου προγραμματισμού, οδηγεί αναπόφευκτα στο ταμιακό αδιέξοδο.

Όπως συμβαίνει σ' όλους σχεδόν τους αριθμοδείκτες, η έλλειψη συγκεκριμένης σχέσης, αποδεικτής απ' όλες τις επιχειρήσεις ή τα πιστωτικά ιδρύματα, δυσχεραίνει την επικοινωνία και τον αποτελεσματικό έλεγχο. Για την εκτίμηση της ταμιακής ρευστότητας απαιτείται υψηλό οργανωτικό και ιδιαίτερα λογιστικό επίπεδο (τυποποίηση, ομαδοποίηση και ανάλυση των λογαριασμών και ιδιαίτερα των απαιτήσεων και υποχρεώσεων στην έσχατη έκφρασή τους: Κάθε ένας δυστυχώς έχει στο μυαλό του διαφορετι-

κές αλλά και μη σταθερές εκτιμήσεις για έννοιες όπως: βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ταχύτητα ρευστοποίησης αποθεμάτων κ.λ.π.).

Σε οποιαδήποτε περίπτωση, ο δείκτης ρευστότητας, δηλ. το πηλίκο της διαίρεσης:

οικονομικές δυνατότητες
υποχρεώσεις

δεν πρέπει να είναι κατώτερος από τη μονάδα.

Η έλλειψη ρευστότητας, οδηγεί, κατά κανόνα σχεδόν, στις επί πιστώσει αγορές, με όλες τις επιβαρύνσεις, στην εκπρόθεσμη ικανοποίηση των όποιων υποχρεώσεων με όλες τις γνωστές προσαυξήσεις, στην αντιπαραγωγικότητα και προπαντός στην έλλειψη αξιοπιστίας, στον προθάλαμο του τραπεζικού νεκροταφείου.

Αλλά και η υπερευστότητα δεν αποτελεί πάντοτε την υγιέστατη κατάσταση. Αντίθετα, υπαγορεύει αύξηση του βαθμού απασχόλησης της επιχείρησης και παραγωγικότερη εκμετάλλευση των διαθέσιμων κεφαλαίων.

α) Αύξηση της παραγωγικότητας και παραγωγής του παγίου και κυκλοφοριακού κεφαλαίου

Παράγοντες που επιδρούν στην παραγωγή και παραγωγικότητα του υλικού κεφαλαίου, ή διαφορετικά του τεχνολογικού εξοπλισμού των υλών και υλικών είναι:

- α) Το τεχνολογικό επίπεδο, η τεχνολογική γενιά του εξοπλισμού
- β) Ο χώρος της παραγωγής και η διαμόρφωσή του
- γ) Η διάταξη του μηχανολογικού εξοπλισμού, σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα (αποστάσεις, ασφάλεια, άνεση).
- δ) Η τοποθέτηση των μηχανημάτων σε σχέση με τα υλικά παραγωγής και τα έτοιμα προϊόντα
- ε) Η συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού (φόρμες συντήρησης) Σε ειδική καρτέλα παρακολουθούνται οι περίοδοι συντήρησης για κάθε μηχανήμα
- στ) Ο βαθμός απασχόλησης των μηχανημάτων σε συνδυασμό με το πρόγραμμα παραγωγής, το διαθέσιμο τεχνικό προσωπικό, τον διαθέσιμο χρόνο (Οι νεκροί χρόνοι έχουν ανυπολόγιστες αρνητικές επιπτώσεις).

ζ) Ο Αυτοματισμός. Η αυτοματοποίηση δεν οδηγεί, αναπόφευκτα στην ανεργία. Αντίθετα η αυτόματη ρύθμιση και ο συντονισμός της παραγωγής απελευθερώνουν τον άνθρωπο

η) Η τεχνική οργάνωση. Περιλαμβάνει τον τρόπο διάταξης, τις μεθόδους και τον συντονισμό όλων των στοιχείων που συμμετέχουν άμεσα στην παραγωγική διαδικασία (απ' τη θέση της Υπηρεσίας Παραγωγής στο Οργανόγραμμα της επιχείρησης, μέχρι και τον ποσοτικό έλεγχο).

θ) Ο έλεγχος της ποιότητας. Κατάλογος με τα σημεία που πρέπει να ελέγχονται αλλά και την περιγραφή των διαδικασιών.

ι) Έλεγχος του κόστους. Διαρκής διερεύνηση της ποσοστιαίας συμμετοχής των συνθετικών στοιχείων του κόστους και επισημάνση των στοιχείων και περιθωρίων επέμβασης.

ια) Οι τεχνικές προδιαγραφές και τυποποίηση ή προτυποποίηση.

Α) Βιομηχανικό πρότυπο. Περιγραφή του τύπου του προϊόντος και αναφορά όσο το δυνατόν περισσότερων χαρακτηριστικών του όπως (σχήμα, διαστάσεις, βάρος) τα οποία είναι χρήσιμα και για τον παραγωγό και για τον καταναλωτή.

Το βιομηχανικό πρότυπο αναφέρεται όχι μόνο στο τεχνικό μέρος δηλ. στη διαδικασία παραγωγής, τις τεχνικές μεθόδους αλλά και στο επιχειρησιακό πρότυπο, δηλ. στη διοικητική οργάνωση.

Β) Περιορισμός ποικιλιών. Ο περιορισμός σε λίγους τύπους, η τυποποίηση, η απλοποίηση και η ειδίκευση εξασφαλίζουν αύξηση της παραγωγής, μείωση του κόστους, απλοποίηση πωλήσεων κ.α.

Το πλαίσιο αυτό καθορίζει και το χαρακτήρα της παραγωγής, δηλ. παραγωγή μαζική ή με βάση παραγγελίας.

ιβ) Η πολιτική των αποθεμάτων επιδρά αποφασιστικά, όχι μόνο στον τομέα της παραγωγικότητας αλλά και στη διαμόρφωση του τελικού επιχειρησιακού αποτελέσματος. Η άποψη που επικρατούσε παλιότερα ότι <<το εμπόρευμα είναι χρυσάφι και όσο κάθεται.....γεννάει>> έχει ήδη ξεπεραστεί.

Εκείνο που είναι πραγματικά σοφό όπως έδειξε η επιχειρησιακή ζωή και δράση είναι <<το κέρδος δε βρίσκεται μόνο στην πώληση. Ρίξε το βάρος σου στο κέρδος απ' τις καλές αγορές. Τελικά θα κερδίσεις κι απ' τα δύο, δηλ. και τις αγορές

και την πώληση>>.

Εδώ βλέπουμε ότι το πρόβλημα των αγορών και των αποθεμάτων ανήκει στο γενικότερο πρόβλημα της κατανομής κεφαλαίου. Αναζητείται η χρυσή τομή στην αγορά, στην αποθήκευση και στη χρησιμοποίηση των πρώτων υλών ή εμπορευμάτων, στις σωστές ποσότητες, στις σωστές τιμές, στις σωστές ποικιλίες, που θ' ανταποκρίνονται στις ανάγκες της παραγωγής και της ζήτησης.

Η εφαρμογή μιας ορθής πολιτικής στην ανανέωση των αποθεμάτων, μειώνει το δεσμευτικό κεφάλαιο, μειώνει το κόστος συντήρησης και διατήρησής τους (χώροι, εργατικά κ.λ.π.), αυξάνει τη ρευστότητα της επιχείρησης, αυξάνει την παραγωγικότητα (είναι συχνό το φαινόμενο της υπεραποθεματοποίησης πρώτων υλών, της έλλειψής τους ή υλών που δουλεύονται δύσκολα και έχουν μεγάλη φύρα).

Οι αγορές πρέπει να βασίζονται στο ειδικό πρόγραμμα αγορών. Στόχος μας είναι το άριστο ιδανικό απόθεμα. Τα στοιχεία που συναντάμε στον υπολογισμό του είναι: Τα αποθέματα στην αρχή της περιόδου, οι συνολικές αγορές στη διάρκεια της περιόδου, τα αποθέματα στο τέλος της περιόδου, ο αριθμός των αποθεμάτων, που έχουν χρησιμοποιηθεί και η διάρκεια της περιόδου.

Δ. Ανάλυση Παραγωγικότητας Εργασίας

Πρόκειται για το σημαντικότερο αριθμοδείκτη, που εκφράζει τη σχέση μεταξύ αποτελέσματος και εργασίας. Μπορεί να ορισθεί σαν η παραγωγή αγαθών ανά ανθρωπόωρα εργασίας, για συγκεκριμένη περίοδο.

Μέτρηση παραγωγικότητας της εργασίας

Η παραγωγικότητα μετριέται ποσοτικά και ποιοτικά. Ποσοτική είναι η αύξηση του προϊόντος ανά μονάδα εργασίας, ενώ στην ποιοτική πρέπει να συνεκτιμηθεί η μείωση του κόστους και η κοινωνική χρησιμότητα.

Η μέτρηση των ποσοτικών αποτελεσμάτων δεν είναι μια ευχερής διαδικασία.

Έχουμε να κάνουμε με μια συνάφηση παραγόντων που εκφεύγουν απ' την ακριβή μαθηματική προσέγγιση. Γι' αυτό το λόγο και επιδιώκεται η αναγωγή του ποιοτικού σε ποσοτικό μετρήσιμο στοιχείο, μέσα από οργανωμένες και προτυποποιημένες λογιστικοδιαχειριστικές στατιστικές ή άλλες διαδικασίες.

Για παράδειγμα, κόστος σε σχέση με τα αποθέματα, αποδοτικότητα των πωλήσεων

$$\frac{\text{Ποσότητα παραγωγής}}{\text{Ώρες εργασίας}}$$

π.χ. $\frac{500.000 \text{ μέτρα}}{200.000 \text{ ώρες}} = 25 \text{ ωριαία απόδοση εργασίας.}$

Ο παραπάνω συντελεστής 25 βοηθάει την επιχείρηση να πάρει μια απόφαση που θα την χρησιμοποιήσει για να κάνει σύγκριση με την περασμένη περίοδο, με άλλες επιχειρήσεις, με τον προγραμματισμό και με διάφορες άλλες επιδιώξεις.

Στη συνέχεια απαριθμούμε μια σειρά από αριθμοδείκτες που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με την παραγωγικότητα της εργασίας.

α) $\frac{\text{Ποσότητα Παραγωγής}}{\text{αριθμός εργατών}}$, $\frac{\text{αξία παραγωγής}}{\text{αριθμός εργατών}}$

β) $\frac{\text{Αμοιβές εργατών}}{\text{Αμοιβές υπαλλήλων}}$ $\frac{\text{αριθμός εργατών}}{\text{αριθμός υπαλλήλων}}$

- γ) $\frac{\text{Αποχωρήσεις προσωπικού}}{\text{μέση δύναμη}}$, δείκτης σταθερότητας προσωπικού
- δ) $\frac{\text{Ώρες απουσίας}}{\text{Ώρες εργασίας}}$, δείκτης απουσιών
- ε) $\frac{\text{αριθμός ατυχημάτων}}{\text{ώρες εργασίας}}$, $\frac{\text{αριθμός χαμένων ωρών}}{\text{ώρες εργασίας}}$, δείκτης ατυχημάτων
- στ) $\frac{\text{αριθμός ετών εργασίας}}{\text{αριθμός προσωπικού}}$, δείκτης εμπειρίας
- ζ) $\frac{\text{Συνολικές αμοιβές και επιβαρύνσεις}}{\text{κύκλος εργασιών}}$
- η) $\frac{\text{Ειδικά κίνητρα και επιδόματα}}{\text{συνολικές αμοιβές}}$

α1) Αύξηση παραγωγικότητας της εργασίας

Επειδή δεν μπορούμε να έχουμε ικανοποιητική εικόνα της συνολικής παραγωγικότητας μιας μονάδας παραγωγής γιατί δεν έχει βρεθεί ακόμα ικανοποιητική μέθοδος υπολογισμού της, συνήθως δίνονται τιμές μόνο για την παραγωγικότητα της εργασίας.

Ο δείκτης όμως παραγωγικότητας εργασίας όταν εξετάζεται μονομερώς μπορεί να οδηγήσει σε πολύ λανθασμένα συμπεράσματα, γιατί η αύξηση της απόδοσης ενός συνεργείου ατόμων είναι δυνατό να οφείλεται στα τελειότερα μέσα παραγωγής, δηλ. σε νέες επενδύσεις (μηχανήματα) ή σε άλλους παράγοντες και όχι στη βελτίωση της οργάνωσης και απόδοσης της εργασίας.

Το σωστότερο μέτρο της παραγωγικότητας μιας μονάδας είναι μόνο η συνολική συνισταμένη παραγωγικότητας, που με τον υπολογισμό της οποίας πρέπει να μετρηθούν όλοι ή συντελεστές ή τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή ή την παροχή υπηρεσιών (εισορές) αμετέρου το ποσό της παραγωγής ή των υπη-

ρέσιών που παρέχονται (εκροές) πράγμα πολύ δύσκολο.

Την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας μπορούμε να την επιτύχουμε κυρίως με τη βελτίωση των γενικών όρων εργασίας.

Την εργασία μπορούμε να την διακρίνουμε σε άμεση που στοχεύει άμεσα στην παραγωγή και έμμεση που είναι η εποπτική δηλ. η διοικητική κλπ. Διακρίνεται επίσης σε ειδικευμένη και ανειδίκευτη.

Οι κύριοι παράγοντες που επιδρούν στην διαμόρφωση του ύψους της παραγωγικότητας είναι:

α) Κίνητρα, για την υποκίνηση, δραστηριοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Τα κίνητρα διακρίνονται σε θετικά (μισθός, υποκίνηση) και αρνητικά, όπως φόβος, τιμωρία, πρόστιμο, απόλυση και άλλα ή αλλιώς οικονομικά (συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, υπερωρίες κλπ) και ψυχολογικά (προαγωγή, ειδικές εργατικές σχέσεις, μεταθέσεις, έπαινοι, συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων).

Σύμφωνα με το Αμερικανικό Υπουργείο Εργασίας το ανθρώπινο δυναμικό ειδικευμένο και μη, είναι το δυναμικότερο μέσο αύξησης της παραγωγικότητας και η καλύτερη αντιμετώπιση του πληθωρισμού και του ανταγωνισμού αν επιτευχθεί μεγαλύτερη παραγωγή ανά άτομο.

Για να γίνει αυτό η Αμερικανική Κυβέρνηση το 1970 υποσχέθηκε παροχές για την υποκίνηση δραστηριοποίησης των εργαζομένων, π.χ. να εξασφαλίσει εργασία για τις μειονότητες, ιατρική περίθαλψη για τους εργαζόμενους και ηλικιωμένους, μεγαλύτερα ημερομίσθια και θα φροντίσει για τη στέγαση των φτωχότερων απ' αυτούς.

Οι αμερικανικές επιχειρήσεις, πολυεθνικές, περιμένουν επέκταση των αγορών τους όχι μόνο στην Αμερική αλλά και σε όλο τον κόσμο. Παρόλα αυτά ο πληθωρισμός δεν παρουσίασε μεγάλη ύφεση, τα κέρδη των επιχειρήσεων περιορίστηκαν, ο πληθωρισμός εκμηδένισε την αγοραστική αξία των αυξήσεων των μισθών και ημερομισθίων.

Η δυσπιστία κυριάρχησε στις τάξεις των εργαζομένων και η πολιτική αυτή δε βοήθησε καθόλου στην αύξηση της παραγωγής.

Επομένως τα κίνητρα πρέπει να δίνονται εξεταζόμενα και από τους εξωτερικούς παράγοντες π.χ. της αγοράς στο διεθνή χώρο.

β) Πίστη στο στόχο

Σύνδεση του εργαζόμενου με το στόχο, καθορισμός των διαδικασιών επίτευξης, επαναπληροφόρηση κ.λ.π.

γ) Γενικές συνθήκες εργασίας

Για παράδειγμα θερμοκρασία, φωτισμός, καθαριότητα περιβάλλον, κλπ.

δ) Οργάνωση γενικά, κατά τμήμα και κατά θέση εργασίας και ειδικότερα:

- 1) Μελέτη μεθόδου, για τον λεπτομερή τεχνικό προσδιορισμό των απαιτούμενων μεθόδων και διαδικασιών για την αύξηση της παραγωγικότητας (σχεδιασμός και διαρρύθμιση χώρου περιβάλλον, μείωση μόχθου)
- 2) Ανάλυση της εργασίας, δηλ. κατάτμηση για τον καθορισμό των ευθυνών, δικαιωμάτων και ειδικών προϋποθέσεων. (Οργάνογραμμα: Γραφική παράσταση της επιστήμης, δηλ. της τυπικής οργάνωσης διάρθρωσης, που θα καταδεικνύει γραμμική εξουσία, υπευθυνότητα, συντονισμό, σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και θ'απαριθμεί τα κυριότερα καθήκοντα).
- 3) Κατάταξη εργασίας, για την διάταξη των εργασιών μέσα σε κατηγορίες
- 4) Περιγραφή εργασίας, δηλ. αναφορά στις απαιτούμενες προϋποθέσεις, για την εκτέλεση της κάθε εργασίας
- 5) Προδιαγραφές εργασίας, που αναφέρεται στα απαιτούμενα φυσικά και διανοητικά προσόντα των εργαζομένων, για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας
- 6) Μελέτη εργασίας για τη χρησιμοποίηση του εξοπλισμού και τον προσδιορισμό ενός λογικού κι ανώτατου ποσοτικού επιπέδου εργασίας

- 7) Μελέτη χώρου και κινήσεων. Χρονομέτρηση με βάση ειδικά πρότυπα χρόνου και κίνησης
- 8) Απλοποίηση εργασίας, για τον περιορισμό περιττών κινήσεων
- 9) Ασφάλεια εργασίας, για την εξασφάλιση της εργασίας και την πρόληψη των ατυχημάτων

ε) Εκπαίδευση προσωπικού, για την θεωρητική, πρακτική, διοικητική ή τεχνική εκπαίδευση

στ) Η αξιολόγηση της εργασίας. Η συστηματική κατάταξη κάθε εργασίας, με σκοπό τη σύγκριση για τον καθορισμό των αμοιβών.

Θα πρέπει εδώ να επισημάνουμε ότι, όταν μιλάμε για παραγωγικότητα εργασίας και αύξησή της, δεν εννοούμε εντατικοποίηση της ανθρώπινης προσπάθειας. Η ταύτιση αυτή <<εντατικοποίηση-παραγωγικότητα>>, έχει σαν αποτέλεσμα για τον εργαζόμενο, το χάσιμο κάθε ενδιαφέροντος για δουλειά, επέρχεται ανία και κόπωση και αυτό βέβαια έχει κάθε άλλο παρά θετικά αποτελέσματα.

Εκείνο όμως που πρέπει να τονίσουμε και να επισημάνουμε είναι ότι στη συγκεκριμένη εργασία δεν μιλάμε για εντατικοποίηση ή για αύξηση του χρόνου εργασίας, αλλά για βελτίωση των όρων και των αποτελεσμάτων της, της κάθε προσφερόμενης εργασίας.

Γεγονός είναι ότι φεραζόμενος είτε εργάτης, είτε υπάλληλος, δεν δουλεύει όλες τις ώρες του ωραρίου την ημέρα.

Σκοπός είναι όμως αυτές οι ώρες που δουλεύει να αξιοποιηθούν σωστά, με την εμπέδωση νέων αντιλήψεων και συγχρόνων οργανωτικών παραγωγικών διαδικασιών, με ταυτόχρονη βέβαια αντιμετώπιση των διαρθρωτικών αδυναμιών του όλου παραγωγικού πλέγματος. Στη συνέχεια αυτής της εργασίας θα μιλήσουμε για την παραγωγικότητα της εργασίας με περισσότερες λεπτομέρειες.

Ε. Ανάλυση Παραγωγικότητας της Διοίκησης

Η μέτρηση της παραγωγικότητας ενός MANAGER στην ιδιωτική οικονομία, δεν αποτελείται από το άθροισμα της παραγωγικότητας κάθε τομέα της επιχείρησης, αλλά αντίθετα, η παραγωγικότητα των επιμέρους δραστηριοτήτων αποτελεί πιστή αντανάκλαση του <<παραγωγικού μυαλού του MANAGER>> και σ' οποιαδήποτε περίπτωση φέρνει τη σφραγίδα της προσωπικής του δράσης.

Τελικά η παραγωγικότητα σε διοικητικό επίπεδο πρέπει ν' αναζητηθεί όχι μόνο σε όλες τις διαστάσεις της έννοιας <<παραγωγικότητας>> στον επιχειρησιακό χώρο αλλά, προπαντός στη συνολική αποτελεσματικότητα.

Είναι δυνατόν και ενώ ευημερούν όλοι οι δείκτες παραγωγικότητας των επιμέρους δραστηριοτήτων για παράδειγμα παραγωγή, πώληση και άλλα μια λαθεμένη διοικητική κίνηση στο επιχειρησιακό ταμπλώ να υποβαθμίσει αστραπιαία όλους τους δείκτες και να βυθίσει την επιχείρηση στην ανυπαρξία.

Πιο κάτω παρουσιάζουμε μια σειρά ασφαλών κριτηρίων που προσδιορίζουν το βαθμό δικαίωσης ενός MANAGER. Τους δείκτες αυτούς τους βρίσκουμε στα εξής στοιχεία:

- α) Δείκτες επιχειρησιακού αποτελέσματος
 - 1) Βαθμός απόκλισης από τους στόχους
 - 2) Βαθμός απόδοσης ιδίων και ξένων κεφαλαίων
 - 3) Βαθμός δημιουργίας μελλοντικών ευκαιριών και προοπτικών
 - 4) Βαθμός μέσης αποτελεσματικότητας του κλάδου

- β) Δείκτες προσωπικού
 - 1) Βαθμός σταθερότητας προσωπικού
 - 2) Βαθμός ατυχημάτων
 - 3) Βαθμός υλικής και ηθικής ικανοποίησης

- γ) Δείκτες κοινωνικής αποδοχής
 - 1) Βαθμός συμβολής ή αντιστράτευσης των ανθρωπίνων αξιών και αναγκών, για ποιότητα ζωής

- 2) Βαθμός συμβολής στην εθνική οικονομική ανάπτυξη
- 3) Βαθμός αμοιβαίας κατανόησης, ανάμεσα σε επιχείρηση και κοινό.

Σε μια κοινωνία Δημοκρατικού προγραμματισμού ή μάλλον, αφού η απόφαση δεν είναι υπόθεση ενός μόνου ανθρώπου, οι κίνδυνοι φυσικά περιορίζονται ή και εκμηδενίζονται πολλές φορές, αλλά εμφανίζεται μια άλλη σειρά από προβλήματα μεγάλης σημασίας, για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και η αναζήτηση ευθυνών.

Αυτοί είναι και οι λόγοι που η παραγωγικότητα παρουσιάζεται σαν <<μ ε τ ρ η μ έ ν η>>.

Για παράδειγμα πως να μετρηθεί η παραγωγικότητα ενός MANAGER στη δημόσια διοίκηση ή στις δημόσιες επιχειρήσεις, όταν ο ρόλος του περιορίζεται σ' εκείνον του τοποτητή ενός κανονισμού;

Δεν έχει δικαίωμα να προσλάβει, να απολύσει, να μεταθέσει, να χορηγήσει κίνητρα, να επιλέγει μεθόδους, να χαράξει στόχους.

Γι' αυτό ακριβώς εδώ μιλάμε για παραγωγικότητα, αλλά για οικονομικότητα, δηλ. για την επίτευξη όσο το δυνατόν μεγαλύτερου έργου με δοσμένα, περιορισμένα και συγκεκριμένα μέσα.

Αλλά η αντικατάσταση του ηγέτη απ' την ομάδα και εν πάσει περιπτώσει η εμπέδωση δημοκρατικών διαδικασιών στη λήψη των αποφάσεων δεν εγγυάται, πάντοτε, την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης. Μένουν ακόμα αναπάντητα πολλά και κρίσιμα ερωτήματα πάνω στους παράγοντες <<απόφαση>> και <<ευθύνη>> π.χ. το θέμα σύμφωνα με τους κανόνες της δημοκρατικής διαδικασίας, μπαίνει για αψήφοφορία στην ομάδα.

Η μειοψηφία υποτάσσεται και συμβάλλει στην υλοποίηση.

Το όποιο άτυχόν οδυνηρό-αποτέλεσμα σε ποιούς θα χρεωθεί;

Ποιά η ευθύνη της μειοψηφίας;

Οφείλει μήπως, πέρα απ' την αντιπαράθεση στα πλαίσια του διαλόγου ν' αντιταχθεί στην υλοποίηση; Έτσι όμως, βρίσκεται έξω από τους κανόνες της δημοκρατικής δεοντολογίας.

Να θεωρήσει απ' την άλλη, τη πλειοψηφία στημένη συνομιλίας μετροιοτήτων, να καταγγείλει τη συμπαιγνία και να απέλθει;

Η αποχώρηση -αυτή καθαυτή- δε συνιστά και τη διάλυση της ομάδας και την αδυναμία επιβεβαίωσης και δικαίωσης του συλλογικού MANAGEMENT;

Δυστυχώς, το MANAGEMENT δε φαίνεται να έχει ακόμα καθιερωθεί ως επιστήμη στη συνείδηση της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Τα τελευταία 162, τουλάχιστο, χρόνια κινείται μεταξύ <<τέχνης-τεχνικής-αυτοσχεδιασμού και ερασιτεχνισμού>>. Έτσι η στελέχωση των <<κορυφών>> της διενεργείται φανατικά και κατά κανόνα και σε πείσμα της διοικητικής επιστήμης, από ανθρώπους άσχετους με την επιχειρησιακή διοίκηση.

Απ'την άλλη πλευρά, από πολλούς απουσιάζει και το πολιτικό κριτήριο, που το τελευταίο πρέπει να θεωρείται βασικός όρος για την έκφραση της πολιτικής, σε τελευταία ανάλυση της λαϊκής βούλησης. Και το έγκλημα συνεχίζεται με τους <<συμβούλους, παρακοιμώμενους>>, που προέρχονται απ'τον ίδιο, χωρίς διοικητικές εμπειρίες, ομοιοπαθηματικό χώρο ή το χειρότερο απουσιάζει εντελώς το πολιτικό κριτήριο. Π.χ. η μεταπολεμική μας οικονομική ανάπτυξη βασίστηκε στα καθ'υπαγόρευση προγράμματα των διάφορων ξένων εμπειρογνομόνων-συμβούλων των εθνικών μας κυβερνήσεων.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι Ι

Α. ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο Κ.ΜΑΡΧ θεωρεί ότι η <<εργασία είναι βασικά ένα προ-
τσές ανάμεσα στον άνθρωπο και την φύση, ένα προτσές στο ο-
ποίο ο άνθρωπος εξασφαλίζει, ρυθμίζει και ελέγχει την εναλ-
λαγή της ύλης με τη φύση δια μέσου της δικιάς του δράσης. Α-
πέναντι στην ίδια τη φυσική ύλη παρουσιάζεται σαν μια φυσι-
κή δύναμη. Τις φυσικές δυνάμεις που ανήκουν στη σωματικότη-
τά του, τα μπράτσα και τα πόδια, το κεφάλι και το χέρι, τις
βάζει σε κίνηση για να οικειοποιηθεί την φυσική ύλη σε μια
μορφή χρήσιμη για τη ζωή του. Επιδρώντας με αυτή την κίνη-
ση πάνω στη φύση που υπάρχει έξω απ'αυτόν και μεταβάλλοντάς
την, μεταβάλλει ταυτόχρονα και την δική του ιδιαίτερη φύση.
Αναπτύσσει τις δυνατότητες που κοιμούνται μέσα της και υπο-
τάσσει το παιχνίδι των δυνάμεών τους στην κυριαρχία του>>.

Ενώ ο ΡΟΒΙΝΣΟΝ θεωρεί ότι η <<εργασία είναι η ευφυής ε-
νέργεια του ανθρώπου πάνω στην ύλη. Η εργασία είναι εκείνο
που ξεχωρίζει, στα μάτια του οικονομολόγου, τον άνθρωπο από
τα ζώα. Να μάθουμε να εργαζόμαστε, αυτός είναι ο προορισμός
μας πάνω στη γη>>.

Για τον ΑΔΑΜ ΣΜΙΘΗ <<η εργασία είναι η μοναδική πηγή
του πλούτου των Εθνών>>.

Τέλος ο ΕΝΓΕΛΣ αναφέρει ότι η <<εργασία είναι η πρώτη
βασική προϋπόθεση για κάθε ανθρώπινη ζωή και μάλιστα σε τέ-
τοιο βαθμό, που μπορούμε να πούμε σε μια ορισμένη έννοια πως
δημιούργησαν τον ίδιο τον άνθρωπο>>.

Σύμφωνα με τους ορισμούς που δώσαμε πιο πάνω η εργασία
εκφοράζει το σύνολο των ανθρώπινων δραστηριοτήτων που επενερ-
γούν στη φύση και την μεταβάλλουν, έτσι ώστε ο άνθρωπος να
προσκομίζει τα απαραίτητα μέσα για την επιβίωσή του μέσα στη
κοινωνία. Οι ορισμοί όμως αυτοί σήμερα δύσκολα γίνονται απρο-
βλημάτιστα δεκτοί και αυτό γιατί, αφ'ενός μεν έχουν επέλθει
σημαντικές εξελίξεις και μεταβολές στις κοινωνικές δομές και

κατ'επέκταση στα εργασιακά φαινόμενα)π.χ.καταμερισμός εργασίας, εξειδίκευση εργασίας) αφ'ετέρου υπάρχουν και άτομα που εργάζονται αλλά συμβάλλουν έμμεσα στη παραγωγική διαδικασία (φοιτητές, νοικοκυρές), χωρίς κάτι τέτοιο να εμπίπτει στην έννοια της εργασίας.

Σήμερα με την έννοια εργασία εννοούμε κάθε διανοητική ή φυσική προσπάθεια ή ενέργεια που καταβάλλεται από τον άνθρωπο με σκοπό την παραγωγή ή την διανομή αγαθών ή υπηρεσιών. Η εργασία δεν αποτελεί ένα καταναγκασμό. Είναι κοινωνική ανάγκη: δεν εκτιμά κανένας τον άεργο (τεμπέλη). Είναι οικονομική ανάγκη: η εργασία προσφέρει εισόδημα. Και τέλος είναι βιολογική ανάγκη: δίχως εργασία μαραζώνει ο ανθρώπινος οργανισμός και τελικά πεθαίνει.

Η εργασία είναι ο προσωπικός -ανθρώπινος- έμφυχος συντελεστής της παραγωγής.

Από άποψη οικονομική έχουμε τα εξής είδη εργασίας:

- α) Η εργασία που εκτελεί τις αποφάσεις της διοίκησης και είναι εκείνη που κατασκευάζει τα αγαθά και τις υπηρεσίες
- β) Η οργανωτική εργασία και είναι η εργασία του επιχειρηματία και των στελεχών της επιχείρησης. Αυτοί είναι οι υπεύθυνοι για την λήψη των αποφάσεων που πραγματοποιεί η εκτελεστική εργασία
- γ) Η εργασία που επανοεί. Είναι η σπουδαιότερη, σ'αυτή οφείλεται η τεχνική πρόοδος και το ανώτερο επίπεδο ζωής των σύγχρονων λαών. Είναι αυτή που δημιουργεί νέα αγαθά και νέες χρησιμότητες για την καλύτερευση της ζωής μας
- δ) Η αποταμιευμένη εργασία: Κάθε αγαθά περιέχουν εργατικές δυνάμεις. Έτσι τα αγαθά (τεχνικός εξοπλισμός κλπ) που βρίσκονται μέσα στην παραγωγική διαδικασία, αποτελούν αποταμιευμένη εργασία.

Η εργασία είναι ο συντελεστής ο οποίος θέτει τους άλλους παραγωγικούς συντελεστές (φύση, κεφάλαιο) στη παραγωγική-λειτουργία-και-στην-εξυπηρέτηση-της-κοινωνίας.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε την οργάνωση της εργασίας και στα στάδια που αναδιαιρείται.

Με τον όρο οργάνωση της εργασίας εννοούμε το σύνολο των προπαρασκευαστικών ενεργειών, οι οποίες δίνουν όλη την αποδοτικότητα σε μια δημιουργική προσπάθεια. Αυτή μπορεί να δι-

αιρεθεί σε τρία στάδια:

1. Στάδιο ατομικού επιπέδου: το στάδιο αυτό κανονίζει την προσπάθεια σε συνάρτηση με τη δυνατότητα του εκτελεστού αδιαφορώντας αν είναι άνθρωπος ή μηχανή.

Στη περίπτωση της μηχανικής εργασίας τα προβλήματα αφορούν την προσαρμογή του έργου στα χαρακτηριστικά της μηχανής τη δύναμή της, τα συστήματα πορείας της στους ρυθμούς της.

Στη περίπτωση της εργασίας του ανθρώπου, τα προβλήματα αφορούν τις φυσικές αντιδράσεις του ανθρώπου στο περιβάλλον το οποίο εκδηλώνει την δραστηριότητά του.

2. Το στάδιο του συνεργατικού επιπέδου: το στάδιο αυτό της οργάνωσης της εργασίας καθορίζει, το καθεστώς της δραστηριότητας των ανθρώπων, οι οποίοι εκτελούν ένα έργο σύμφωνα με τους κανόνες της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, και τις συνειδητές προσπάθειες τις οποίες πρέπει να κάνουν για να παράγουν χρήσιμο αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με την άποψη αυτή δεν πρόκειται μόνο περί προσαρμογής του έργου στα μέσα εκτέλεσης, αλλά κυρίως για την διανομή των λειτουργιών και το συντονισμό των δραστηριοτήτων με σκοπό να πραγματοποιήσουν την αύξηση της αποδοτικότητας με την ελάχιστη δαπάνη υλικών ενέργειας και κεφαλαίου.

3. Στάδιο κοινωνικού επιπέδου: η οργάνωση της εργασίας καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων οι οποίες ανταλλάσσουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της δραστηριότητάς του.

Σχέσεις τεχνικής φύσεως μεταξύ των εργατών και των διευθυντών (επαγγελματική μόρφωση, υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας) σχέση συμφερόντων μεταξύ των μισθωτών και των κεφαλαιούχων (μισθοί, διανομή των κερδών κλπ) σχέσεις εξουσίας που προέρχεται από τη δημόσια τάξη (δικαίωμα απεργίας κλπ).

Από την οργάνωση της εργασίας καθορίζεται η οικονομική διάρθρωση μιας εποχής. Το καθεστώς της εργασίας και το καθεστώς της ιδιοκτησίας βαίνουν παράλληλα.

Στη φιλελεύθερη οικονομία, η ελευθερία του εμπορίου α-

νταποκρίνεται στην ιδέα ότι η ιδιοκτησία είναι ένα απαράγραπτο και ιερό δικαίωμα. Στη διευθυνόμενη οικονομία ο διακανονισμός της εργασίας, και το κοινοτικό σύστημα της διακυβέρνησης των συναλλαγών υπονοούν ότι η ιδιοκτησία είναι ένα δικαίωμα που διαχειρίζεται το κράτος χάρη του κοινού συμφέροντος.

B. Η ορθολογική οργάνωση της εργασίας

Ο όρος οργάνωση της εργασίας είναι πολύ ευρύς και στη βιβλιογραφία δεν χρησιμοποιείται πάντοτε με την ίδια έννοια. Οργάνωση γενικά σημαίνει αρμονική διάρθρωση διαφόρων οργάνων ενός συστήματος εργασίας έτσι που το σύστημα να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Τέσσερες είναι οι βασικές αρχές που κατευθύνουν το πρώτο βήμα της οργάνωσης της εργασίας: 1) Εικσυγχρονισμός, 2) Δι-αίρεση και ειδίκευση, 3) Προτυποποίηση, 4) Συνέχεια των ενεργειών.

α1) Εικσυγχρονισμός

Παρά τα αντίθετα που μερικές φορές υποστηρίχθηκαν το πρώτο πράγμα που πρέπει να μας απασχολεί είναι πως θα καταφέρουμε την απαλλαγή του πνεύματος από την επίδραση προκατειλημμένων ιδεών και την αναθεώρηση αντικειμενικά ακόμη και εκείνου το οποίο πιστεύουμε ότι γνωρίζουμε καλύτερα. Η αντικειμενική αυτή μελέτη των γεγονότων η οποία οδηγεί από το γνωστό στο άγνωστο στρέφεται πρώτα προς τα υλικά και τα εργαλεία.

Η προσπάθεια εικσυγχρονισμού, η οποία τείνει να τελειοποιεί με το να εξοπλίζει τις εγκαταστάσεις με περισσότερες μηχανές πιο ισχυρές, γρηγορότερες και αυτόματες, έχει ένα μόνο αντικειμενικό σκοπό: να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της πελατείας, να χορηγεί σ' αυτή την καλύτερη τιμή.

Η δίκη της μηχανοκρατίας έχει κερδηθεί από καιρό, Δεν υπάρχει κλάδος δραστηριότητας όπου ο εργάτης να αρνείται τη βοήθεια της μηχανής. Όχι μόνο την έχει δεχθεί αλλά και την επιζητεί. Διαμαρτύρεται ακόμα εναντίον της διατήρησης της υπηρεσίας υλικού το οποίο έχει ξεπερασθεί από σύγχρονες προόδους. Ότι νέο πρόσφεραν σχετικά με την μηχανοποίηση της εργασίας οι σύγχρονες ιδέες περί οργάνωσης είναι η προκαταβολική προσαρμογή των επενδύσεων στα οικονομικά μέσα και τις δυνατότητες της αγοράς.

Ακόμα προσπαθούν να προλάβουν τις υπερβολές, οι οποίες διασπούν την αναγκαία ισορροπία μεταξύ ακινητοποιήσεων και

κεφαλαίου κίνησης αφ' ενός και αφ' ετέρου ανισορροπούν τη διανομή της παραγωγής μεταξύ αγαθών επενδύσεων και αγαθών καταναλώσεως.

Τα δύο αυτά λάθη καθορίζουν τις οικονομικές κρίσεις οι οποίες περιοδικά καταστρέφουν τις επιχειρήσεις με την κατάρρευση των τιμών για την εξαφάνιση της πελατείας, έτσι ώστε να έχουμε ανεργία και οι άνθρωποι να ψάχνουν για την αναζήτηση του επιούσιου χωρίς αισθητά πλεονάσματα για συμπληρωματικές αγορές οι οποίες τροφοτούν την βιομηχανία.

Η οργάνωση της εργασίας και η μηχανοκρατία αφ' ενός μεν τείνουν στη δημιουργία νέων καταναλωτών με τον υποβιβασμό των τιμών αφ' ετέρου δε δίνουν τη δυνατότητα στον εργάτη να κερδίζει τα προς το ζειν με εργασία αλλά σε λιγότερο χρόνο.

Όμως τα προβλήματα της τεχνολογικής ανάπτυξης γεννήθηκαν με την αντικατάσταση του ανθρώπου από τη μηχανή, βέβαια η μηχανοποίηση δεν περιορίζεται μόνο στο να χορηγεί στον άνθρωπο την ισχύ, την ταχύτητα, και ασφάλεια των κινήσεων με τα οποία δεν τον πρόκισε η φύση, αλλά με την αυτοματοποίηση φθάνει μέχρι το σημείο να υποκαταστήσει άλλους μηχανισμούς, ακόμα και τον χειρισμό των μηχανών.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες με το νόμο επανεκπαίδευσης της εργασίας στις 15 Μαρτίου 1962 χορήγησαν μια πρώτη πίστωση 600 εκατομμύρια δολάρια ενός προγράμματος τριών ετών για την επανακατάταξη και μόρφωση των εργατών οι οποίοι είχαν φύγει όταν έγινε η αυτοματοποίηση.

Τα συστήματα που θεωρούνται αναγκαία λόγω του υψηλού κόστους των εργατών σε μια χώρα όπου η βιομηχανία ζητά πάντοτε ειδικευμένους εργάτες, επιβάλλονται από την ανάγκη να ευθυγραμμισθούν οι τιμές με εκείνες των ανταγωνιστών, διαφορετικά κινδυνεύουν να δουν την πελατεία τους να μεταφέρει τις παραγγελίες τους αλλού.

Ο ανταγωνισμός δεν επιτρέπει στη βιομηχανία την εκλογή των μέσων, αλλά είναι αναγκασμένη να παρακολουθεί τις προόδους της τεχνικής και να προσπαθεί να εξασφαλίσει την επέκταση των αγορών καταναλώσεως και τις δυνατότητες διατήρησής τους, και οι εργάτες να μην έχουν να φοβούνται τίποτα από την πρόοδο και να μην υπάρχει καμία αμφιβολία από το μέρος τους.

Η αναδρομή στην αυτοματοποίηση δεν συνεπάγεται μόνο τεχνικές μελέτες και προγράμματα χρηματοδότησης, αλλά χρειάζονται και προγράμματα ανακατατάξεως των εργατών, τα οποία προϋποθέτουν την παρέμβαση των επαγγελματιικών ενώσεων, των τοπικών αρχών ακόμη και της Δημόσιας Αρχής.

α2) Καταμερισμός και ειδικευση

Ο ADAM SMITH απέδιδε στο καταμερισμό της εργασίας το μεγαλύτερο μέρος της αύξησης της παραγωγικότητας είναι εκείνος ο οποίος έθεσε την σφραγίδα του στη σύγχρονη βιομηχανία. Στο καταμερισμό της εργασίας σε τμηματικές πράξεις μεταξύ των οποίων αναλύεται η εκτέλεση ενός έργου πρέπει να αποδοθεί η υψηλή απόδοση των βιομηχανοποιήσεων.

Εάν στο εργοστάσιο RENAULT με ένα δυναμικό 65.000 εργατών (από τους οποίους 2.130 είναι στελέχη) κατασκευάζουν 669.000 αυτοκίνητα το χρόνο, αυτό οφείλεται στον ισχυρό εξοπλισμό τον οποίο έχουν στη διάθεσή τους οι τεχνικοί. Αλλά επίσης και γιατί ο καταμερισμός της εργασίας απλοποίησε την εργασία του κάθε εργάτη. Αν τώρα προσπάθησαν οι 65 καλύτεροι εργάτες (από τους οποίους 2 στελέχη θα ήταν αδύνατο να κατασκευάσουν δύο αυτοκίνητα την ημέρα που θα αντιστοιχούσαν στο χιλιοστό της παραγωγής.

Έτσι μπορούμε να αποδώσουμε στο καταμερισμό της εργασίας την αύξηση της παραγωγικότητας. ο καταμερισμός της εργασίας βοήθησε να τελειώσει μια εργασία το οποίο ήταν αδύνατο να τελειώσει με άλλο τρόπο, το ίδιο συμβαίνει και όταν έχουμε πολύπλοκες μελέτες και πολύ δύσκολο έργο. Πάντοτε μπορεί ένα σύνθετο έργο να αναλυθεί σε απλά στοιχεία.

Σε εργασίες που απαιτούνται εκτεταμένες ικανότητες ο καταμερισμός της εργασίας προσαρμόζει την εργασία στο μέτρο του καθένα και η ειδικευση θέτει παντού τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση.

Ο καταμερισμός της εργασίας όταν επεκτάθηκε στις ξεχωριστές δραστηριότητες οδήγησε στη βιομηχανοποίηση με σειρές με την αντικατάσταση κάθε φορά των στοιχείων. Η εναλλαγή αυτή έγινε κατορθωτή επειδή όλα εκτελούνται με ακρίβεια. Η ακρίβεια παράλληλα απαιτεί αυστηρό έλεγχο (επίβλεψη) των δια-

στάσεων. Οι επαναλαμβανόμενες μετρήσεις οδήγησαν στην αυτοματοποίηση των επαληθεύσεων - πράγμα που συνέβη στη διάρκεια εκτέλεσης των ξεχωριστών δραστηριοτήτων.

Η επέκταση του καταμερισμού της εργασίας στις βασικές μορφές ενέργειας επέβαλλε τον έλεγχο στις έμπρακτες δραστηριότητες αναγκάζοντας τον να προσαρμοστεί στην αυτοματοποίηση, μια και οι ίδιες αυτές δραστηριότητες απαιτούν γρήγορους ρυθμούς στη βιομηχανοποίηση κατά σειράς. Παράλληλα έδωσε νέα μορφή στο τελικό έλεγχο των συνόλων μετά την τοποθέτηση με αποτέλεσμα την εξέταση, των συνθηκών χρησιμοποίηση (των στοιχείων). Γινόμενος αυτός ο έλεγχος στη διάρκεια της κατασκευής έχει ως αποτέλεσμα τη συμμόρφωση κάθε τεμαχίου σύμφωνα με τα σχέδια εκτέλεσης (έλεγχος υλικών, τύπων, διαστάσεων, βαρών κλπ).

Ο τελικός έλεγχος παρουσιάζει με ακρίβεια αν το σύνολο (των δραστηριοτήτων) θα ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ιδιοκτήτη προσαρμοσμένο στις καθορισμένες συνθήκες και στο μικρότερο χρόνο που προσδιορίστηκε.

α3) Η προτυποποίηση

Πολύ συχνά βρισκόμαστε στην ανάγκη να χρησιμοποιήσουμε ένα μεγάλο αριθμό διαφόρων τύπων που είναι βέβαιο εμπόδιο στη βελτίωση της απόδοσης και τον υποβιβασμό του κόστους, Η προτυποποίηση υποκαθιστά τους προτότυπους τύπους που ανταποκρίνονται σε καθορισμένες ανάγκες.

Το πρότυπο συγχρόνως απλοποιεί, ενοποιεί και ειδοποιεί.

1. Απλοποιεί: Δηλαδή εξάλειψη των τύπων (χαρακτηριστικών) που χαρακτηρίζονται από ασήμαντες διαφορές με στόχο τη μείωση των στοιχείων της παραγωγής σε σειρά καθορισμένων τύπων που να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες ανάγκες και λειτουργίες. Οι τύποι οι οποίοι θα χρησιμοποιήσουμε προσδιορίζονται από δύο συντελεστές:

α) Από τις ανάγκες της πελατείας ή απλώς από τις προτιμήσεις της. Είναι λάθος να θέλουμε να πωλήσουμε αντικείμενα, τα οποία μπορούμε να τα αντικαταστήσουμε απότομα με νέα είδη τα οποία είναι πιο οικεία στον αγοραστή. Γι' αυτό πρέπει να

διατηρήσουμε το υπόδειγμα το πρακτικώτερο και το πιο κομψό.

β) Από την διευκόλυνση της βιομηχανοποίησης μεταξύ δύο γειτονικών τύπων που παρουσιάζουν τα ίδια πλεονεκτήματα και την αυτή κομψότητα, πρέπει να προτιμούμε αυτά που έχουν χαμηλότερο κόστος.

2. Ενοποιεί: δηλαδή να καθορίζουμε τα ουσιώδη χαρακτηριστικά των μοντέλων που προτιμούνται με τρόπο ώστε να αντιστοιχούν σε λειτουργίες που καθορίστηκαν με σαφήνεια και αν απαιτείται επιπρόσθετα να καθορίζουμε τις διαστάσεις και τις αποκλίσεις με τρόπο ώστε να αντιναθιστώνται απόλυτα μεταξύ τους. Γιαυτό το λόγο η συγχώνευση (ενοποίηση) περιλαμβάνει και τα μέσα εξακρίβωσης (διαπίστωσης), αν δηλαδή τα τυποποιημένα προϊόντα ανταποκρίνονται στους καθορισμένους όρους. Το στοιχείο αυτό δηλαδή αφορά την ενοποίηση των μεθόδων δοκιμασίας.

3. Ειδοποιεί: Η ενοποίηση (της παραγωγής) επιφέρει αναγκαστικά την αποσαφήνιση (καταχωρισμό σε είδος) των χαρακτηριστικών που έγιναν αποδεκτά. Μ' αυτό τον τρόπο καθορίζουν πρότυπα και ταξινομούν (καθορίζουν) με τη σειρά τους τύπου (χαρακτηριστικά) και διαχωρίζονται τα πρώτα από τα δεύτερα.

α4) Συνέχεια των ενεργειών

Για να μειώσουμε στο ελάχιστο το χρόνο εκτέλεσης δεν αρκεί μόνο να κάνουμε γρήγορα την κάθε τυμηματική πράξη, αλλά πρέπει ακόμα να αποφεύγουμε την απώλεια χρόνου μεταξύ των διαδοχικών ενεργειών.

Το πρώτο πράγμα το οποίο πρέπει να κάνουμε για να επιτύχουμε το σκοπό αυτό είναι να το ρυθμίσουμε με τέτοιο τρόπο ώστε οι ενέργειες να διαδέχονται η μια την άλλη κατά ορθολογική τάξη και να αποφεύγουμε πάντα εσφαλμένο χειρισμό. Ο καταμερισμός της εργασίας προκαλεί την πραγματοποίηση ισορροπίας, αρμονίας, μεταξύ των τυμηματικών έργων και μεταξύ της δραστηριότητας των χειρισμών οι οποίοι πρόκειται να τις εκτελέσουν.

Η σκέψη αυτή οδήγησε τον CHARLES ADAMILCK, καθηγητή στην Πολυτεχνική Σχολή της Βαρσοβίας να διατυπώσει το νόμο της αρμονίας στη βιομηχανική εργασία.

1. Κάθε εργασία μοιρασμένη μεταξύ οργάνωση που δρουν εκ κοινών η σχέση μεταξύ ωφέλιμου αποτελέσματος και του κόστους παραγωγής είναι μεγαλύτερη όταν τα όργανα αυτά είναι καλύτερα εναρμονισμένα.
2. Η οικονομική απόδοση της εργασίας είναι καλύτερη όσο η δράση των διαφόρων οργάνωση είναι καλύτερα συντονισμένη.

Η αρχή της συνέχειας των ενεργειών αναφέρει ότι όλες οι στοιχειώδεις ενέργειες πρέπει να εκτελούνται με τάξη ώστε οι μετακινήσεις, τις οποίες απαιτούν να περιορίζονται στο ελάχιστο. Ούτε σταμάτημα, ούτε οπισθοδρόμηση επιτρέπεται κατά την διαδοχή των πράξεων, όλες οι τμηματικές ενέργειες πρέπει να περιλαμβάνονται στη διαδοχή αυτή.

Στη βιομηχανοποίηση υπάρχει μια συνέχεια των εργασιών δηλαδή η μια διαδέχεται την άλλη αλυσιδωτά. Οι πρώτες ύλες και τα ημιτελή προϊόντα πρέπει να υποστούν κατά καθορισμένη τάξη τις διαδοχικές μεταμορφώσεις οι οποίες θα τα καταστήσουν έτοιμα προϊόντα κατά την έξοδό τους από το εργαστήριο.

Το ξεκίνημα μιας συνεχούς βιομηχανοποίηση περιλαμβάνει:

1. την διαρρύθμιση των εργαστηρίων με τέτοιο τρόπο ώστε οι μηχανές να διατίθενται κατά την προβλεφθείσα τάξη.
2. την ισορρόπηση των τμηματικών έργων και σε ωρισμένους τομείς της παραγωγής να μη συσσωρεύονται αποθέματα, τα οποία οι άλλοι τομείς δεν θα πρόφθαναν να εκτελέσουν κατά το χρόνο αυτό τις συμπληρωματικές ενέργειες.
3. την πρόβλεψη μιας μάζας χειρισμού (συνεργείο επιδιορθώσεων) να επισπεύσει σε περίπτωση ανάγκης την παραγωγή στοιχείων και να αποφύγει τις στάσεις.
4. Πρέπει να υπάρχει μια ομάδα επαληθευτών οι οποίοι πρέπει να διακόπτουν την εργασία σε τεμάχια που παρουσιάζουν ελαττώματα, και να έχουν τον έλεγχο της οργάνωσης των προϊόντων κατά την έξοδό τους.

Η συνέχεια των ενεργειών απαιτεί μια ανακατανομή του υλικού, παράλληλα με μια τάξη απόλυτα προσαρμοσμένη στις στοιχειώδεις ενέργειες.

Γ. Η ανάλυση της εργασίας

α1) Μελέτη των στοιχειωδών ενεργειών

Εκείνοι οι οποίοι αναπλώνουν το εργαστήριο του τεχνίτη και κρίνουν τη ζωή των σύγχρονων εργοστασίων, λησμονούν ότι άλλο πράγμα είναι να κατασκευάζουν ένα αυτοκίνητο ή ένα κινητήρα και άλλο ένα έπιπλο ή πήλινο δοχείο.

Ο τεχνίτης έχει ταυτόχρονα το έργο του στο πνεύμα του και στο άκρο των δακτύλων του. Εάν το χέρι του μπορεί να εκτελέσει απευθείας ότι συνέλαβε το πνεύμα του, αυτό οφείλεται στο ότι η εργασία του είναι απλή. Αμέσως όμως η εργασία του γίνεται περίπλοκη, ο εργάτης σεν μπορεί να την αντιληφθεί σε όλες τις λεπτομέρειες, ούτε να την εκτελέσει στο σύνολό της. Η υλοποίηση των σχεδίων του μηχανικού απαιτεί την συνδρομή τεχνικών, οι οποίοι προσδιορίζουν την μορφή και την ακρίβεια των διαστάσεων των τεμαχίων και ρυθμίζουν την πορεία της εργασίας.

«Το αρχαίο σύστημα στις μηχανικές κατασκευές, γράφει ο TAYLOR είχε όλη την εμφάνιση της απλότητας και της οικονομίας, ενώ το σύγχρονο σύστημα έχει όλη την εμφάνιση της περιπλοκής και του παραλογισμού με το πλήθος των σχεδίων, των μελετών και της εργασίας της αφιερωμένης σε κάθε λεπτομέρεια, το θεσμό των σχεδιαστών αυτών, τους οποίους ο παλιός μηχανικός θα περιγελούσε ως άτομα μη παραγωγικά. Για τον ίδιο λόγο η σύγχρονη οργάνωση, με τη λεπτολόγο μελέτη του χρόνου και την υπηρεσία διεύθυνσης, στην οποία κάθε πράξη προβλέπεται με επιμέλεια, με τις πολλές γραπτές εντολές, φαίνεται ότι είναι απώλεια χρήματος, ενώ η συνηθισμένη οργάνωση στην οποία η φροντίδα της διανομής του έργου αφήνεται κυρίως στους εργάτες, που βοηθούνται από ένα (1) ή δύο (2) προϊσταμένους εργαστηρίου, φαίνεται απλή και οικονομική».

Ο TAYLOR επαλήθευσε ότι απλότητα δεν σημαίνει πάντοτε οικονομία βλέποντας τον εργάτη να σπαταλά το καλύτερο του χρόνο σε άχρηστες ενέργειες και εσφαλμένους χειρισμούς. Για να τον απαλλάξει από άχρηστες κινήσεις και για να τον διδάξει τον καλύτερο τρόπο εργασίας, πρέπει αυτός να γνωρίζει όλες τις λεπτομέρειες της εκτέλεσης. Όχι μόνο να ξέρει την

πρακτική της φρουτίνας του επαγγέλματος αλλά να γνωρίζει το γιατί και το πως των πραγμάτων.

Ένα παράδειγμα που έχει αναφέρει ο J.B.SAY για την ανάλυση της εργασίας μας λέει: αν θέλουμε να μάθουμε χορό πρέπει να αποσυνθέσουμε ένα-ένα τα βήματα του χορού από τις στοιχειώδεις κινήσεις. Το παράδειγμα αυτό είναι συγκρίσιμο προς την μελέτη των σύνθετων σωμάτων.

Η ποιοτική ανάλυση είναι αρκετή για να καθορίσουμε τα στοιχεία που συνθέτονται, ενώ η ποσοτική ανάλυση μπορεί να διδάξει πλήρως τις αναλογίες των και να επιτρέψει την ανασύστασή τους.

Η μελέτη των χρόνων που είναι αναγκαίοι για να εκτελεστούν οι διάφορες στοιχειώδεις ενέργειες είναι το σπουδαιότερο στοιχείο της οργάνωσης της εργασίας. Χωρίς αυτή θα ήταν αδύνατο να υπάρξει επιστήμη της εργασίας. Τα σχόλια των εφημερίδων όμως της εποχής εκείνης στράφηκαν μόνο στο σύστημα της αμοιβής. Κανείς δε μίλησε για ανάλυση της εργασίας.

Είτε πρόκειται για χειρωνακτική εργασία, είτε για εργασία γραφείου, η μελέτη της εκτέλεσης περιλαμβάνει δύο σειρές παρατηρήσεων:

1. Τη μελέτη των κινήσεων ή στη περίπτωση εργασίας γραφείου την μελέτη των φάσεων της εκτέλεσης. Στις περίπλοκες περιπτώσεις πηγαίνουμε ακόμα και στη λήψη κινηματογραφικών λήψεων. Η προβολή της ταινίας με αργό ρυθμό μας βοηθά στην αποσύνθεση των κινήσεων όσο μακριά θέλουμε.
2. Τη μέτρηση των χρόνων που γίνεται η για τη χρονομέτρηση, ή για τη καταγραφή των ταχυτήτων και του χρόνου πορείας της μηχανής ή δια του υπολογισμού.

Ο BAVIDOR έδωσε πρώτος το παράδειγμα μιας μελέτης των χρόνων που χρειάζονται για να γίνουν διάφορες ενέργειες σ' ένα καθορισμένο έργο. Κανείς εκτός από το TAYLOR δε σκέφτηκε να χρησιμοποιήσει το μέσο αυτό για να οργανώσει την εργασία.

Κάθε έργο μπορούμε να το θεωρήσουμε ένα πρόβλημα προς λύση. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να σημειώσουμε με μεγάλη φροντίδα είναι όλα τα δεδομένα του προβλήματος αυτού. Το μεγαλύτερο σφάλμα που κάνουν οι αρχάριοι στην οργάνωση είναι

να μη καταγράφουν όλες τις συνθήκες της εργασίας (ονόματα εργατών, αριθμός βοηθών, τύπους εργαλείων κλπ), ώστε να συμβαίνει συχνά η εργασία της μελέτης να χάνεται λόγω της ασάφειας των δεδομένων. Κατά δεύτερο λόγο πρέπει να διαιρέσουμε τη πράξη να την αναλύσουμε σε απλά στοιχεία τα οποία θα μελετηθούν χωριστά το καθένα από αυτά και θα προσδιορισθεί με ένα σύμβολο (γράμμα ή αριθμό) επιτρέποντας να τα εξαομικεύσουμε γρηγορότερα.

Η διαίρεση της εργασίας σε στοιχεία είναι αναγκαία; Δεν περιπλέκει την μελέτη χωρίς χρησιμότητα; Όχι. Την απλοποιεί.

1. Η μελέτη των απλών στοιχείων, είναι ευκολότερη, γρηγορότερη και ασφαλέστερη σε σχέση με την περίπλοκη ενέργεια
2. Όσο μια ενέργεια χρειάζεται χρόνο τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να εμφανισθούν εμπόδια μερικές φορές τόσο μικρά τα οποία αλλοιώνουν την παρατήρηση χωρίς να τα αντιληφθούμε και τα οποία αλλάζουν την διεξαγωγή και αλλοιώνουν τα αποτελέσματα της μελέτης.
2. Πολύ σπάνια η εργασία αποτελείται από την ίδια ενέργεια που επαναλαμβάνεται πολλές φορές.
4. Η λεπτομερής ανάλυση της εργασίας μας δίνει την δυνατότητα να προσέξουμε τα ελάττωματικά στοιχεία της εκτέλεσης και μας επιτρέπει να αντιληφθούμε τα σημεία τα οποία πρέπει να βελτιώσουμε.
5. Η διαίρεση της εργασίας στις στοιχειώδεις ενέργειες δεν εμποδίζει να γίνουν παρατηρήσεις και στο σύνολο του έργου, δεν μπορεί αυτή παρά να σημειώσει μια πρόοδο πάνω στη συνολική μελέτη των περίπλοκων ενεργειών
6. Σκοπός της μελέτης του χρόνου δεν είναι μόνο να αποκαλύψει τις αναγκαίες βελτιώσεις, αλλά συγχρόνως να μας δώσει τις βάσεις των οδηγιών που θα δοθούν στον εργάτη.

Κάθε έργο που διαιρείται σε στοιχειώδεις ενέργειες, ο χρόνος ο οποίος απαιτείται για κάθε ενέργεια υποβάλλεται σε

μια μελέτη αυστηρή και πλήρη όσο είναι δυνατόν. Όταν πρόκειται για εργασία η οποία πρέπει να επαναλαμβάνεται πολλές φορές τα στοιχεία αθροίζονται σε σειρές, οι οποίες αναπαράγονται σε όλες τις εργασίες. Εφόσον η μελέτη γίνεται η βάση των νέων διατάξεων για την εκτέλεση, μπορούμε να τη θεω-

ρήσουμε σαν ένα περίπλοκο σύνολο το οποίο περιλαμβάνει δύο μέρη:

1. Ένα μέρος θεωρητικό το οποίο αποτελείται από:

- α) Διαίρεση της εργασίας σε στοιχειώδεις κινήσεις, όχι μόνο της ενέργειας αλλά αναλύοντας και κάθε ενέργεια στις στοιχειώδεις κινήσεις της (φθάνει το τεμάχιο, το συλλαμβάνουν το μετακινούν, κλπ).
- β) Αποφυγή των κινήσεων, οι οποίες αναγνωρίζονται σαν άχρηστοι
- γ) Μελέτη της εργασίας των καλών εργατών για να βρούμε τις πιο σωστές κινήσεις ή συγχρόνως τις λιγότερο κουραστικές και τις πιο αποδοτικές.
- δ) Σημείωση της πρόβλεψας διάρκειας για κάθε μια από τις κινήσεις αυτές.
- ε) Καθορισμό της αύξησης του χρόνου για πρόβλεψη προς αντιμετώπιση διάφορων απροόπτων.
- στ) Καθορισμό της αύξησης του χρόνου για την έναρξη.
- ζ) Πρόβλεψη διαλειμμάτων, ανάπαυση των ομάδων (η φυσιολογική μελέτη της εργασίας αποκάλυψε ότι τα διαλείμματα ανάπαυσης δεν πρέπει να είναι κατώτερα των τεσσάρων λεπτών).

Οι τρεις τελευταίοι αυτοί παράγοντες είναι πολύ δύσκολοι προς καθορισμό. Η πείρα είναι ο καλύτερος οδηγός για την εκτίμηση της αύξησης για τα απρόβλεπτα. Το ξεκίνημα είναι ένα στοιχείο μεταβλητό γιατί σε ωρισμένες περιστάσεις μπορεί να απαιτήσει περισσότερο χρόνο, από την καθ'αυτό εργασία.

2. Συνθετικό μέρος, το οποίο αποτελείται από:

- α) Ταξινόμηση και συνένωση των πιο συχνών κινήσεων και αποφυγή εκείνων οι οποίες οδηγούν σε ανωφελείς χειρισμούς. Σύνδεση μεταξύ τους όλων των κινήσεων, οι οποίες μπορούν να εκτελεστούν με την ίδια σειρά.
- β) Σύσταση ομάδων ορθολογικών κινήσεων για τις συνηθισμένες πράξεις με σκοπό την εκπαίδευση των εργατών. Κινήσεις κατανειμημένες μεταξύ δεξιού και αριστερού χεριού, κινήσεις με τα πόδια για να είναι ελεύθερα τα χέρια κ.λ.π.
- γ) Βελτίωση των ελαττωματικών συνθηκών που αποκαλύπτονται από τη μελέτη έτσι ώστε να διευκολύνεται η κλιμάκωση των

ενεργειών κατά λογική τάξη, φέρνοντας επιπλέον τους αυτόματους χειρισμούς, τους ελέγχους, μεταβιβάσεις οι οποίες μπορούν να μπουν μέσα στο κύκλωμα.

α2) Επιχειρησιακή έρευνα

Η ανάλυση των στοιχειωδών ενεργειών δεν περιορίζεται μόνο στη μελέτη των μηχανικών εργασιών. Προχωράει από το απλό προς το σύνθετο, και επεκτείνει το πεδίο δράσης της στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης οι οποίες βρίσκονται συνδεδεμένες ανάμεταξύ τους και η πραγματοποίηση ενός καθωρισμένου προγράμματος θέτει σε δράση, καθωρισμένες ομάδες, συστήματα όπου το ανθρώπινο δυναμικό και τα μηχανικά μέσα βρίσκονται μεταξύ τους σε γνωστές σχέσεις.

Το αντικείμενό της είναι πάντοτε η επιστημονική προπαρασκευή των αποφάσεων με τη σύγκριση της αξίας απόδοσης και του κόστους σειράς των ενεργειών που αφορούν ομογενή συστήματα ανθρώπων και μηχανικών μέσων. Η περιπλοκή των σειρών των ενεργειών αυτών μας υποχρεώνει να ανατρέξουμε σε όλους τους πόρους του αλγεβρικού υπολογισμού, της στατιστικής, του υπολογισμού των πιθανοτήτων των μεθόδων της μελέτης των τυχαίων λειτουργιών κλπ. Η εκτύλιξη της αλυσίδας των ενεργειών, η οποία σχηματίζει τη ζωή των επιχειρήσεων προκαλεί κάθε μέρα αποφάσεις οι οποίες υπολογίζουν την παρέμβαση νέων ενεργειών στη πορεία των συναλλαγών. Οι αποφάσεις αυτές ισοχυγίζουν εναλλαγές διαφόρων τάξεων, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία δεν είναι πάντοτε εύκολο να σταθμιστούν.

Ο KELVIN ο Άγγλος φυσικός είχε πει χαρακτηριστικά σ' ότι αφορά την επιχειρησιακή έρευνα: <<Όταν μπορούμε να μετρήσουμε εκείνο για το οποίο μιλάμε και να το εκφράσουμε με αριθμούς γνωρίζουμε κάτι από την υπόθεση. Όταν δεν μπορούμε να το διατυπώσουμε αριθμητικώς οι γνώσεις μας είναι μέτριας ποιότητας>>.

Πρόκειται ακριβώς να σποσυνθέσουμε το πρόβλημα, όσο σύνθετο και αν είναι στα στοιχειώδη δεδομένα του και να διατυπώσουμε τα δεδομένα αυτά σε εξισώσεις έστω και κατά προσέγγιση.

Η πρώτη δυσκολία βρίσκεται στον καθορισμό των μεταβλη-

τών οι οποίες λαμβάνουν χώρα (αριθμός ωρών εργασίας που αντιστοιχούν σε δεδομένη παραγωγή, γενικά έξοδα κλπ) στην εκλογή των κριτηρίων και την δίκαιη εκτίμηση των παραμέτρων οι οποίες καθορίζουν κάθε στοιχειώδη ενέργεια. Τα δεδομένα της βιομηχανικής λογιστικής (ανάλυση των πωλήσεων, ανάλυση του κόστους, ανάλυση των εξόδων, προγραμματισμένοι έλεγχοι) διερμηνεύονται από τον υπολογισμό των πιθανοτήτων και συμπληρώνονται από τη συμβολή της στατιστικής.

Η βιομηχανοποίηση σε μεγάλες σειρές τεμαχίων, με τις αναλογίες γραμμένες με αυστηρό τρόπο δημιούργησε την ιδέα του στατιστικού ελέγχου της ποιότητας, του οποίου οι μέθοδοι τελειοποιήθηκαν στην Αμερική από το 1924 ως το 1929 από τον W. A. SHAWART και των μηχανικών της εταιρείας BELL. Προκειμένου όμως να αποφύγουν τα τευάχια εκτός ορίων ανοχής είχαν την ιδέα να καταγράψουν και να συγκρίνουν τα αίτια τα οποία οδηγούσαν στην αποβολή των ελαττωματικών τεμαχίων και να υποβάλουν τις σημειώσεις αυτές στη στατιστική έρευνα, δηλαδή να εξαγάγουν την καμπύλη της διασποράς των ελαττωματικών τεμαχίων και να εκφράσουν με αριθμούς την πρότυπο απόκλιση η οποία είναι ο συντελεστής της διασποράς των αναλογιών. Μ' αυτό τον τρόπο έχουμε το μέσο να εκτιμήσουμε μεταξύ ποίων ορίων πετυχαίνουμε στη σειρά των ελέγχων μια στατιστική διασπορά ικανοποιητική για τη μεταβλητή. Από την εκτίμηση συμπεραίνουμε ποιές διατυπώσεις πρέπει να λάβουμε για να αποφεύγουμε τα συστηματικά ελαττώματα ενώ τα τυχαία οφείλονται στη τύχη και δεν μπορούμε να το προβλέψουμε.

Οι μέθοδοι ανάλυσης διαδοχικά τελειοποιήθηκαν στην Αμερική το 1943 από τον A. WALD, μας επέτρεψαν να μειώσουμε αισθητά το τεστ και τις αναγκαίες δειγματοληψίες προς καθορισμό της πιθανής σταθεράς στη ποιότητα μιας βιομηχανοποίησης.

Η επιχειρησιακή έρευνα είναι δηλαδή μια μαθηματική έρευνα. Θέτει στη διάθεση του αρχηγού της επιχείρησης αριθμητικές βάσεις από τις οποίες αυτός μπορεί να στηρίξει την απόφασή του, δεν του χορηγεί όμως αυτή την απόφαση, για το λόγο ότι η απόφαση προϋποθέτει τη λήψη ευθυνών, οι οποίες απευθύνονται στον αρχηγό. Αντικείμενό της είναι να προφυλάξει τις αποφάσεις από τα λάθη κρίσεως, τα οποία μπορούν να γεν-

νηθούν από την ασάφεια των πληροφοριών των σχετικών με την εξέλιξη των ενεργειών στην πορεία των συναλλαγών και τις μεταβολές της οικονομικής συγκυρίας.

Δεν πρέπει να ζητάμε από αυτή περισσότερα από ότι μπορεί να προσφέρει. Είναι περισσότερο όργανο σχεδιοποίησης, σε κλίμακα εθνικής οικονομίας, ή διεθνών συναλλαγών παρά μέσο διεύθυνσης της χρήσης της επιχείρησης, όπου δεν αντικαθιστά την ασφάλεια της κρίσεως με την οποία η πείρα των συναλλαγών προικίζει αυτούς που διευθύνουν ψηλά.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι Ι Ι

Α. Διοίκηση Προσωπικού

α1) Έννοια του όρου <<Διοίκηση Προσωπικού>>

Τον όρο <<Διοίκηση Προσωπικού>> συναντάμε με δύο έννοιες, μια λειτουργική και μια οργανική. <<Διοίκηση προσωπικού>> με τη λειτουργική έννοια θεωρούμε κάθε διοικητική ενέργεια που αποβλέπει στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, που απασχολείται σε μια επιχείρηση ή σ'ένα οικονομικό οργανισμό.

Όπως είναι γνωστό, κάθε επιχείρηση χρησιμοποιώντας τους παραγωγικούς συντελεστές διαθέτει (κεφάλαιο, εργασία, πρώτες ύλες) παράγει αγαθά ή παρέχει υπηρεσίες στα πλαίσια των αντικειμενικών στόχων που έχει θέσει. Για την πραγματοποίηση των στόχων της, όμως θα πρέπει να προγραμματίσει και να οργανώσει τα μέσα παραγωγής που διαθέτει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Μεταξύ των παραγωγικών συντελεστών ο συντελεστής <<εργασία>> αποτελεί τον πιο ιδιόρρυθμο και πολύπλοκο, καθώς επηρεάζεται πλέον ο παράγοντας <<άνθρωπος>>, που δεν είναι από τη φύση του πολύ εύκολο να καθοδηγηθεί και να ελεγχθεί. Για το λόγο αυτό κάθε ενέργεια χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα πρέπει να είναι ανάλογη της ιδιόρρυθμης φύσης του ανθρώπου, να είναι πολύ προσεκτικά μελετημένα και κυρίως να μην τον αντιμετωπίζει όπως τους άλλους δύο άβυσχους παραγωγικούς συντελεστές.

Η Διοίκηση του προσωπικού λοιπόν αποτελεί μία από τις πλέον σημαντικές λειτουργίες της επιχειρησιακής Διοίκησης και ένα σημαντικότερο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Η Διοίκηση του Προσωπικού αναλύεται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, όπως η πρόσληψη του προσωπικού, η τοποθέτησή του στην κατάλληλη θέση, η προσαρμογή του στην εργασία και η σύνδεσή του με τους ανθρώπους που αποτελούν την ομάδα εργασίας. Ακολουθεί η εκπαίδευση του προσωπικού, η αξιολόγηση του στη θέση εργασίας, η εξέλιξή του στη διοικητική ιεραρχική πυραμίδα, η μεταβολή της υπηρεσιακής του κατάστασης (μεταθέσεις, απολύσεις, προαγωγές κλπ).

Για να είναι αποτελεσματική η Διοίκηση του προσωπικού πρέπει να στηρίζεται πάνω σε ορισμένες αρχές, οι βασικώτερες από τις οποίες είναι οι εξής:

- Η αρχή της αρμονίας των στόχων. Κατ'αυτή η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης προσωπικού εξαρτάται κυρίως, από το βαθμό της επιτυγχανόμενης αρμονίας μεταξύ των στόχων του προσωπικού και των στόχων της επιχείρησης. Επιδίωξη κάθε ενέργειας της διοίκησης του προσωπικού είναι η πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων μέσω παράλληλης υλοποίησης των ατομικών στόχων των εργαζομένων.

- Η αρχή του σεβασμού της ανθρώπινης προσωπικότητας

- Η αρχή της εφαρμογής των ανθρώπινων σχέσεων, όπου ο άνθρωπος θεωρείται σαν μια ενιαία ψυχοκοινωνική ενότητα, η οποία όχι μόνο δεν διασπάται αλλά αντίθετα εκδηλώνεται σε μεγάλο βαθμό μέσα στον εργασιακό χώρο.

- Η αρχή των κινήτρων, όπου τα κίνητρα που δίδονται στους εργαζόμενους και κυρίως σ'αυτούς των κατώτερων ιεραρχικών βαθμίδων, αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Με την οργανική έννοια, ο όρος Διοίκηση του Προσωπικού σημαίνει την ειδική υπηρεσία, το τμήμα εκείνο της επιχείρησης, που απασχολείται αποκλειστικά και μόνο με θέματα που αφορούν το προσωπικό. Διοίκηση Προσωπικού ή Υπηρεσία Προσωπικού ή Τμήμα Προσωπικού, συναντάμε κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ οι μικρότερες κατανέμουν τα θέματα διοίκησης του προσωπικού στις άλλες υπηρεσίες που διαθέτουν.

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις υπεύθυνος για θέματα προσωπικού είναι ο ίδιος ο εργοδότης.

Μια σωστά οργανωμένη και αποτελεσματική Υπηρεσία Προσωπικού συντελεί πολύ στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων γιατί:

α) Βελτιώνεται ο συντονισμός της όλης επιχειρηματικής προσπά-

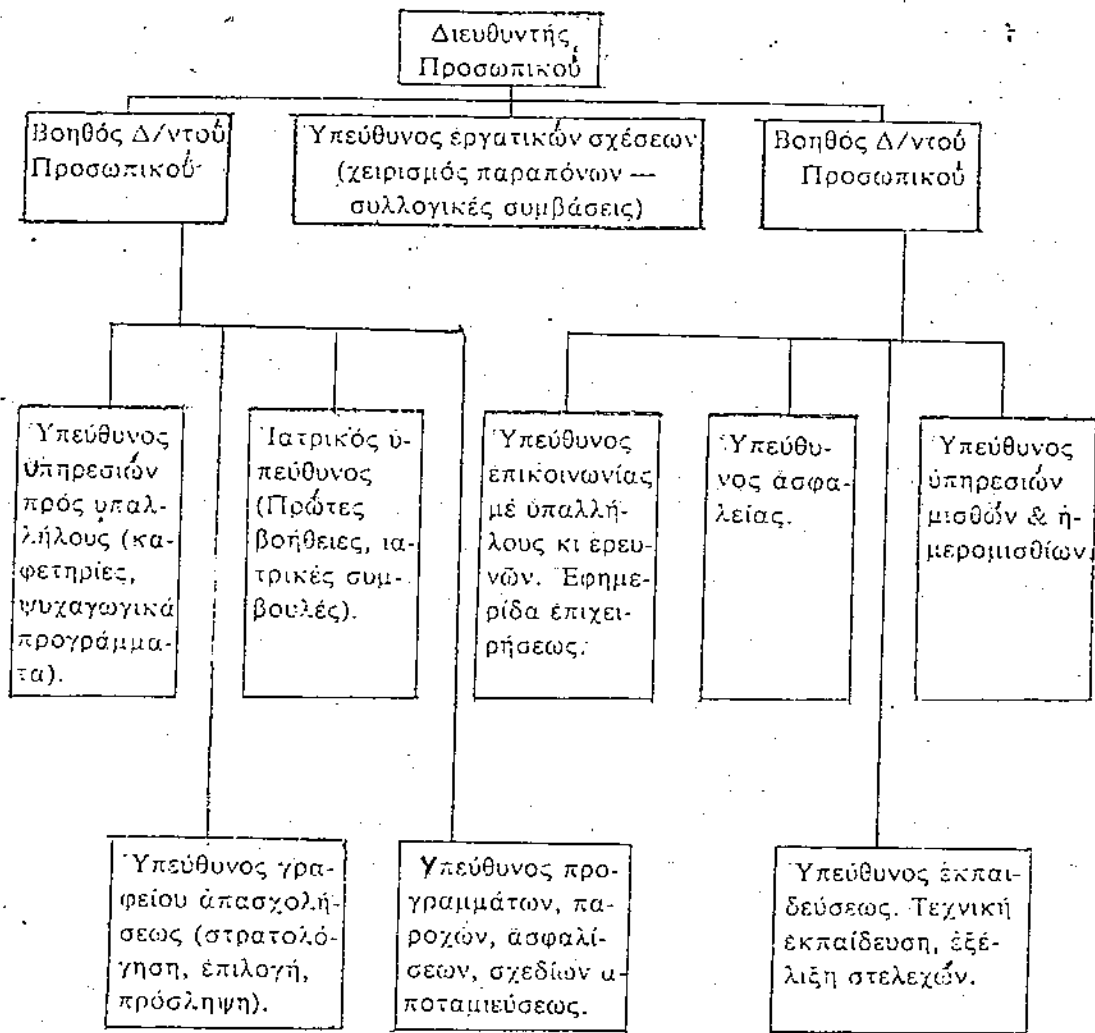
θειας

- β) Βελτιώνεται η επικοινωνία μεταξύ διευθύνσεως και εργαζομένων
- γ) Αντιμετωπίζονται συστηματικά προβλήματα των εργαζομένων
- δ) Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν καλύτερο ηθικό, μια και γνωρίζουν ότι υπάρχει κάποιος υπεύθυνος να ασχοληθεί με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό χώρο
- ε) Η επιχείρηση εκπροσωπείται με επιμέλεια στους ανάλογους κρατικούς φορείς (ΙΚΑ, ΟΕΚ, κλπ).
- στ) Αναπτύσσονται δυνατότητες εκπαίδευσης και τεχνικές βελτιώσεις της απόδοσης των εργαζομένων
- ζ) Ακολουθείται μια συνεπής και σταθερή πολιτική προσωπικού σε θέματα προσλήψεων, συνθηκών εργασίας, κοινωνικής Πρόνοιας, Προαγωγών, κλπ.

Η Υπηρεσία Προσωπικού οργανώνεται πάνω στις εξής αρχές:
Επικεφαλής της Υπηρεσίας Προσωπικού τίθεται ο Προϊστάμενος Προσωπικού ή Προσωπάρχης. Αυτός πρέπει να είναι ένα άτομο υπεύθυνο, επαγγελματικά ικανό, με χαρισματική προσωπικότητα και εκπαιδευμένο πάνω σε θέματα διοίκησης προσωπικού. Ο προσωπάρχης ανήκει ιεραρχικά στους επιτελείς της ανώτατης διοίκησης λόγω της φύσης της εργασίας όμως, έρχεται καθημερινά σε επαφή με το προσωπικό και να είναι υπεύθυνος να συμβιβάζει τις συχνά αντικρουόμενες απόψεις αυτών των δύο αντιτιθεμένων παρατάξεων, της διοίκησης, δηλαδή και του προσωπικού. Ο προσωπάρχης πλαισιώνεται συνήθως από ένα βασικό επιτελείο (βοηθούς, γραμματείς) που τον βοηθούν στο έργο του και ανήκουν ιεραρχικά σε κατώτερη από αυτόν βαθμίδα.

Αν η επιχείρηση είναι πολύ μεγάλη, τότε η Υπηρεσία Προσωπικού υποδιαιρείται σε άλλες υπηρεσίες, επικεφαλής των οποίων τίθεται ένας προϊστάμενος, που ανάλογα με το έργο της υπηρεσίας παίρνει και το όνομά του.

Στο σχήμα που ακολουθεί μπορούμε να διακρίνουμε την ~~εσωτερική-οργάνωση-της-υπηρεσίας-προσωπικού-σε-μια-μεγάλη-επιχείρηση.~~
πιχείρηση.



α2) Επόπτης-προϊστάμενος

Σ'ότι αφορά τον προϊστάμενο ο TAYLOR χαρακτηριστικά είχε πει:

- 1) Για να είναι ικανός να συμβουλεύει τους ανθρώπους του, πρέπει να είναι επιδέξιος εργάτης και να έχει αρκετά χρόνια πρακτική
- 2) Πρέπει να είναι ικανός να αναγνωρίζει με ευχέρεια τα σχέδια
- 3) Πρέπει να θέτει την εργασία σε εκτέλεση και να εξασφαλίζεται ότι οι εργάτες χρησιμοποιούν τα κατάλληλα εργαλεία
- 4) Πρέπει να προσπαθεί ώστε τα υλικά και τα εργαλεία να διατηρούνται σε καλή κατάσταση. Δεν πρέπει μόνο να γνωρίζει και να προλαβαίνει τα ατυχήματα, αλλά και να αποτελεί παράδειγμα φροντίδας και οικονομίας
- 5) Πρέπει να ελέγχει την ποιότητα της εργασίας. Πρέπει να είναι ακέραιος και προσηκτικός
- 6) Πρέπει να εμποδίζει τους εργάτες να είναι αργόσχολοι αλλά να απαιτεί δραστηριότητα, ενεργητικότητα, διάθεση και πάντοτε να δίδει το παράδειγμα
- 7) Πρέπει να εξασφαλίζει το σύνδεσμο με τις άλλες ομάδες του εργαστηρίου
- 8) Πρέπει να επιβλέπει την ομάδα του, να φροντίζει οι άνθρωποι να μην ζημιώνονται στα συμφέροντά τους.

Συνεχίζοντας ο TAYLOR επεκτείνεται στη διεύθυνση, στο καταμερισμό της εργασίας.

Οι αρχηγοί των ομάδων δεν είναι πια διευθυντές ταυτόσημων αρμοδιοτήτων αλλά αρχηγοί τεσσάρων διακεκριμένων ειδικοτήτων: Ο αρχηγός χειρισμών, ο καθοδηγητής ή αρχηγός ταχυτήτων, ο ελεγκτής και ο επιστάτης συντήρησης.

1. Ο αρχηγός των χειρισμών: Αυτός λαμβάνει την ειδοποίηση έναρξης της εργασίας και μετά την επίδοση των φύλλων οδηγιών στον εργάτη
2. Ο καθοδηγητής: Αυτός επαγρυπνεί για την γρήγορη εκτέλεση της εργασίας
3. Ο ελεγκτής: είναι υπεύθυνος για την ποιότητα της εργασίας
4. Ο αρχηγός συντήρησης: ασχολείται με ότι αφορά τη συντήρηση.

Η ειδίκευση και η συνέχεια των ενεργειών της διοίκησης

διευκολύνει το έργο του συντονισμού της εξουσίας και βοηθά στη διατήρηση της ενότητας της διοίκησης.

Η ισότητα του καταμερισμού της εργασίας στο προσωπικό των στελεχών, διευκολύνει την εργασία των προϊσταμένων και τους παλλάσσουν από την υποχρέωση να βρίσκονται πάντοτε οπουδήποτε και να ρυθμίζουν πάρα πολλές λεπτομέρειες το λεπτό.

Β. Στρατολόγηση νέου προσωπικού

Μέσα στα όρια τα σχετικά με τον αριθμό θέσεων για κάθε έργο που πρέπει να συμπληρωθούν κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, όπως προβλέπεται από το σχέδιο εργατικού δυναμικού, οι προϊστάμενοι τμημάτων είναι εξουσιοδοτημένοι να ζητήσουν νέους υπαλλήλους για κενές θέσεις. Μερικοί υπάλληλοι για να τις καταλάβουν θα προέλθουν από μέσα, εδώ όμως θα ασχοληθούμε μόνο με τη στρατολόγηση υποψηφίων εκτός του οργανισμού.

Σε πολλούς οργανισμούς η στρατολόγηση διενεργείται από το γραφείο προσωπικού και η πραγματική πρόσληψη υπόκειται στην έγκριση του προϊσταμένου που ζήτησε τον υπάλληλο.

Ωστόσο πολλοί προϊστάμενοι θα προτιμούσαν να στρατολογήσουν υποψηφίους οι ίδιοι, όπως π.χ. οι προϊστάμενοι πωλήσεων που αισθάνονται πως γνωρίζουν καλύτερα για την επιλογή των ανθρώπων που χρειάζονται.

Όμως καλύτερα είναι να συνεργάζονται κατά τη λειτουργία της στρατολόγησης, και πέρα από την υπόδειξη πιθανών πηγών ή ονομάτων ενδεχομένων υποψηφίων, πρέπει κανονικά να αφήσουν τις μεθόδους στρατολόγησης στους ειδικούς-γραφείο προσωπικού. Εξαίρεση αυτής της πρακτικής μπορεί να υπάρξει για τη στρατολόγηση νέων διοικητικών στελεχών που συνήθως ανατίθεται σε κάποιο ανώτατο διοικητικό στέλεχος ή σε μια επιταγή στελεχών ανωτάτου επιπέδου.

Πηγές υποψηφίων: Οι πηγές υποψηφίων ποικίλουν ανάλογα με το είδος των έργων που πρόκειται να συμπληρωθούν.

Απλούστευση του θέματος μπορεί να γίνει αν διαιρέσουμε τα έργα σε τρεις βαθμίδες όπως:

1η Έργα υπορετικά: Πηγές υποψηφίων αυτής της βαθμίδας είναι: Δημόσια γραφεία απασχολήσεως, διαφημιστικές καταχωρήσεις σε εφημερίδες, σωματεία, εκπαιδευτήρια κλπ.

~~2η Έργα για μαθητευόμενα στελέχη και επαγγελματίες, ε-~~
πιστήμονες: Πηγές υποψηφίων αυτής της βαθμίδας είναι: Τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι επαγγελματικές και επιστημονικές ενώσεις, οι διαφημιστικές καταχωρίσεις σε εφημερίδες και περιοδικά και τα ειδικά γραφεία τοποθετήσεων.

3η Έργα για πεπειραμένα στελέχη: Πηγές υποψηφίων αυτής της βαθμίδας αποτελούν: οι διάφορες επαφές ύστερα από γνώση των ονομάτων, των με προσόντα ατόμων και τα ειδικά γραφεία στρατολόγησης.

α1) Επιλογή νέου προσωπικού

Η διαδικασία στρατολόγησης έχει σαν σκοπό να βρεθούν αρκετοί υποψήφιοι για τα κενά, και να γίνει επιλογή ανάμεσα σ'αυτούς που φαίνονται να διαθέτουν τ'αναγκαία προσόντα και σ'αυτούς που δεν τα έχουν.

Χρησιμοποιείται εδώ η λέξη φαίνονται, γιατί παρά την επιμέλεια με την οποία διενεργείται η διαδικασία επιλογής, οι επιλεγόμενοι υποψήφιοι για πρόσληψη αντιπροσωπεύουν κατά μεγάλο μέρος άγνωστες ποσότητες.

Μόνο αφού οι υποψήφιοι δοκιμαστούν στην πραγματική εργασία (και σε πολλές περιπτώσεις η δοκιμασία παίρνει χρόνια) θα γίνει γνωστή τελικά η εγκυρότητα της διαδικασίας επιλογής. Θα θεωρηθούν έγκυρες οι μέθοδοι επιλογής, αν οι υπάλληλοι που προσλήφθηκαν με βάση προβλέψεις ότι θα τα κατάφερναν καλά το πέτυχαν.

Οι τεχνικές επιλογής θα θεωρηθούν επίσης έγκυρες αν οι υποψήφιοι προσλήφθηκαν, ενώ οι ενδείξεις υπήρχαν πως δεν θα ανταποκρίνονται στο έργο, και στην πραγματικότητα έτσι και έγινε δηλαδή δεν ανταποκρίθηκαν.

Προκαταρκτική επιλογή

Συνήθως η προκαταρκτική επιλογή των υποψηφίων γίνεται από το γραφείο προσωπικού. Η τελική όμως επιλογή ανάμεσα στους υποψηφίους συνήθως γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του έργου.

Η διαδικασία αυτή ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο των εργασιών για τις οποίες εξετάζονται οι αιτούντες να γνωρίσουν κάτι από τη δουλειά για την οποία προορίζονται.

Τότε μερικοί υποψήφιοι αποσύρονται αυτόματα από την συνέχιση της εξέτασης, γιατί δεν τους ενδιαφέρει η θέση, ή γιατί δεν διαθέτουν ίσως τα προσόντα

Ύστερα από αυτό πολλές επιχειρήσεις ζητούν από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα έντυπο αιτήσεως, που διαφέ-

ρει από οργανισμό σε οργανισμό, αλλά που συνήθως όλα τα έντυπα ζητούν πληροφορίες σχετικές με το όνομα, διεύθυνση, τηλέφωνο, ηλικία, φύλο, σωματικά χαρακτηριστικά, οικογενειακή κατάσταση, πείρα εργασίας και μόρφωση.

Γενικά, διάφοροι τύποι αιτήσεων χρησιμοποιούνται για έργα υψηλότερου επιπέδου από εκείνα των κατώτερων βαθμίδων.

Μετά τη συμπλήρωση της έντυπης αιτήσεως, σχεδόν πάντοτε ακολουθεί μια συνέντευξη που κατά κανόνα ενεργείται από το γραφείο προσωπικού κατά το προκαταρκτικό στάδιο επιλογής, οπότε μερικοί υποψήφιοι απορρίπτονται εξ αιτίας φανερών ελλείψεων σε προσόντα, κάτι που η ευγένει επιβάλλει να τους ληφθεί με διακριτικότητα, όπως και οι λόγοι της απορρίψεως.

Οι υποψήφιοι που δεν απορρίπτονται κατ'αυτό το στάδιο σχεδόν χωρίς εξαίρεση παραπέμπονται στα τμήματα που υπάρχουν τα κενά στα οποία επιθυμούν απασχόληση.

Για τις εργασίες κατωτέρων επιπέδων, διενεργείται μια δεύτερη συνέντευξη από τον προϊστάμενο κάτω από την εποπτεία του οποίου θα εργαστούν, οπότε και τελειώνει η διαδικασία επιλογής, με την διαπίστωση ότι ο υποψήφιος κρίνεται κατάλληλος ή όχι.

Μέθοδοι συνέντευξης

Ίσως η πιο σπουδαία απαίτηση για αποτελεσματική συνέντευξη είναι ένα γενικό σχέδιο, γιατί συζήτηση στην τύχη δεν πρόκειται να έχει καλά αποτελέσματα και τα δύο μέρη.

Το σχέδιο συνήθως έχει δύο στόχους: α) να ανακαλύψει περισσότερα από τα προσόντα του υποψηφίου απ'όσο έχουν ανακαλυφθεί μέχρι τώρα και β) να πείσει έναν κατάλληλο υποψήφιο ότι η ευκαιρία απασχόλησης, για την οποία γίνεται συζήτηση, είναι καλύτερη από άλλες που είναι διαθέσιμες. Για την επιτυχία όμως και των δύο στόχων απαιτείται σημαντική δεξιότητα από μέρους του στελέχους για τη διεξαγωγή της συνέντευξης-κατά-την-οποία-υπάρχουν-λάθη-και-παγίδες-όπως:-η-μονοπώληση της ομιλίας από τον διευθύνοντα, τη συνέντευξη, οι κρίσεις με βάση στερεότυπα (π.χ. ευφάνιση κλπ), ή ο επηρεασμός του από κάποιο χαρακτηριστικό του υποψηφίου.

Οι δοκιμασίες (TESTS)

Τα TESTS αποτελούν συμπλήρωμα της συνέντευξης και α-

ποσκοπούν να περιορίσουν ή να εξαφανίσουν αμφιβολίες που προέκυψαν για τον εργαζόμενο κατά τη συνέντευξη.

Τα πιο διαδεδομένα είδη TESTS είναι:

1. TESTS απόδοσης: Σ' αυτό ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει τις ικανότητες του στη συγκεκριμένη δουλειά.
2. TESTS Νοημοσύνης
3. TESTS Προσωπικότητας: Με τα TESTS προσωπικότητας επιδιώκεται η διερεύνηση της προσωπικότητας του υποψήφιου σαν σύνολο, προκειμένου να εξαχθούν ενδείξεις για την μελλοντική του συμπεριφορά.
4. TESTS ενδιαφερόντων: Στα TESTS ενδιαφερόντων ο υποψήφιος αυτοπεριγράφεται αναλύοντας τα ενδιαφέροντα και τις φιλοδοξίες του.

Ένταξη του νεοπροσληθέντα στην επιχείρηση

Η προσαρμογή του νεοπροσληθέντα στον καινούργιο εργασιακό χώρο έχει μεγάλη σημασία για την μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του. Η τοποθέτηση του και η ανάθεση της εργασίας αποτελεί συνήθως αρμοδιότητα των προϊσταμένων των τυπμάτων και όχι τόσο του τμήματος προσωπικού. Ο προϊστάμενος του θα του δώσει κάθε απαραίτητη πληροφορία σχετικά με το είδος της εργασίας που θα εκτελεί με τις αρχές και το είδος της επιχείρησης, τους όρους λειτουργίας της, θα του γνωστοποιήσει τον κανονισμό προσωπικού, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να κατανοήσει πλήρως τι πρέπει να κάνει και τι περιμένει από αυτόν η επιχείρηση.

Γ. Εκπαίδευση Προσωπικού

Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό ή υπηρεσία για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Η δημόσια εκπαίδευση, γενική για όλους αναφέρεται στην προκατασκευή του ατόμου σαν πολίτη μάλλον παρά σαν εργαζόμενο.

Το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού, του εισερχομένου κάθε χρόνο στην εργασία, χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για οποιαδήποτε εργασία.

Η ευθύνη αυτή για εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αναγνωρίζεται σήμερα όλο και περισσότερο και γίνεται δεκτό γενικά πως η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση σ' ανθρώπινο κεφάλαιο.

Εκπαίδευση σύμφωνα με τα παραπάνω σημαίνει αύξηση γνώσεων και δεξιοτήτων, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση, με σκοπό την εκτέλεση ειδικών καθηκόντων. Ανάπτυξη δε εξάλλου σημαίνει παροχή ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα.

Ποιτιτό είναι να τονιστεί πως μια προσεκτική πολιτική πρέπει να αποβλέπει για όλους τους εργαζόμενους με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας τους, την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με τον οργανισμό και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητές τους.

Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σ' αυτή, Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση, πριν αρχίσουν τη δουλειά τους.

Αλλά και οι παλαιότεροι χρειάζονται, επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό: για καλύτερη ακόμα ανταπόκριση στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σ' άλλη δουλειά ή για προαγωγή.

Η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο: υποκινεί τους εργαζομένους να εργάζονται σκληρότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση της εργασίας τους

είναι πιθανό ν' αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό.

Και το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους, ξοδεύει για αυτήν την εκπαίδευση, παρέχει επιπλέον ένα αίσθημα σιγουριάς, ότι δηλαδή αποτελούν αξιόπροσωπα μέλη του οργανισμού.

Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σε τεχνολογικές αλλαγές και σε αλλαγές σχετικών μεθόδων, οπότε παρατηρείται αντίδραση από μέρους των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της δουλειάς τους, όπως δημιουργούνται με τις μεταβολές.

Γι' αυτό στις προηγμένες χώρες ξοδεύονται τεράστια ποσά από τις επιχειρήσεις για την εκπαίδευση και έτσι που έρχονται τρίτες κατά σειρά σαν εκπαιδευτικοί παράγοντες, μετά τη δημόσια και τη στρατιωτική εκπαίδευση.

Για τους καταρτιζόμενους υποψηφίους η εκπαίδευση μέσα στον οργανισμό θα είναι λίγη, ενώ περισσότερη θα απαιτηθεί για εκείνους των οποίων η κατάρτιση είναι ελλιπής.

Μέθοδοι εκπαίδευσης

Υπάρχουν πάρα πολλές μέθοδοι. Όμως η εκλογή κάποιας, καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βάθους γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων και πολλών άλλων παραγόντων. Ωστόσο οι σπουδαιότερες είναι:

α) Εκπαίδευση κατά την εργασία. Τις περισσότερες φορές η εκπαίδευση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο ή κάποιον έμπειρο υπάλληλο που γνωρίζει τις αρχές και την τεχνική της διδασκαλίας και με τη χρήση επιπλέον βοηθημάτων, όπως είναι τα σχεδιαγράμματα, οι εικόνες, τα εγχειρίδια, οι επιδείξεις κ.λ.π.

β) Εκπαίδευση έξω από την εργασία. Δηλαδή σε αίθουσα διδασκαλίας—μέσα—στην—επιχείρηση—και—που—είναι—ιδιαιτέρα—κατάλληλη όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλειάς.

γ) Θεραπευτική εκπαίδευση. Χρησιμοποιείται όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φτάσει τα καθορισθέντα μέτρα εκτέλεσης, κάτι δηλαδή που σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για

πρόσθετη εκπαίδευση.

δ) Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας: Η διδασκαλία σε αίθουσες είναι ενδελεχμένη όταν πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν θεωρίες, έννοιες, φιλοσοφία και ικανότητες λύσεως διαφόρων προβλημάτων. Ακόμη χρήσιμη είναι η διδασκαλία αυτή για θέμα προσανατολισμού, εκπαίδευσως για πρόληψη ατυχημάτων, για εκπαίδευση διοικητικού προσωπικού σε νέες μεθόδους διοικήσεως, κλπ.

Τεχνικές διδασκαλίας που χρησιμοποιούνται είναι:

1. Η διάλεξη, δηλαδή οργανωμένη διδασκαλία που απαιτεί γνώση σε βάθος κάποιου θέματος. Πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγάλα ακροατήρια και μειονεκτήματα η παθητικότητα των ακροατών
2. Οι συσκέψεις, με τις οποίες επιτυγχάνεται συμμετοχή των μελών της ομάδας, φτάνει μόνο να τηρούνται οι σχετικοί κανόνες, όπως ο μικρός αριθμός, η ελευθερία εκφράσεως, κλπ.
3. Μελέτη περιπτώσεων από την πραγματική ζωή του οργανισμού και συζήτηση για τη λύση προβλημάτων.

Η εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας αποκαλείται και <<τυπική εκπαίδευση>>.

Ένας ουσιώδης παράγοντας στην εκπαίδευση

Η επιθυμία για μάθηση είναι ουσιώδης για την αποτελεσματικότητα της οποιασδήποτε εκπαίδευσης. Και αν θέλουμε οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν, θα πρέπει να αντιληφθούν ότι θα πάρουν κάτι από την εκπαίδευσή τους. Σε μερικές περιπτώσεις το κίνητρο είναι απλά οφέλη, τέτοια όπως προαγωγές ή αυξήσεις, αμέσως μετά το τέλος κάποιας συγκεκριμένης εκπαίδευσης.

Σε άλλες περιπτώσεις, η μόνη άμεση απλή αμοιβή θα μπορούσε να είναι ένα πιστοποιητικό πετυχημένης παρακολούθησης, εκτός όμως, αν οι εκπαιδευόμενοι βλέπουν πως τα πιστοποιητικά-θα-οδηγήσουν-σε-περισσότερες-χρηματικές-αμοιβές, σε μεγαλύτερο κύρος μακροχρόνια, τότε μπορούν να αποτελέσουν αποτελεσματικά κίνητρα.

Η επιτυχία είναι ένα άλλο ισχυρό κίνητρο. Αν η πεποίθηση των εκπαιδευομένων για την ικανότητά τους να συμπληρώσουν μια εκπαίδευση ενισχύεται περιοδικά, πολύ περισσότερο

θα κολλήσουν σ' αυτούς μέχρι το τέλος, παρά αν νοιώθουν πως αποτυγχάνουν.

Ανάπτυξη διοικητικών στελεχών

Εδώ θα ασχοληθούμε με μερικά μόνο από τα γενικά προβλήματα για τη δημιουργία στελεχών με πείρα, που θα τα ενισχύσει η επιχείρηση να αναπτύξουν το μεγαλύτερο βαθμό τις δυνατότητές τους, αφού όπως είναι γνωστό, υπάρχει έλλειψη διοικητικών στελεχών. Τα σχετικά διοικητικά έργα αυξάνουν σε αριθμό πιο γρήγορα από τη μάζα του εργατικού δυναμικού.

Αυτή δε η αύξηση σε αριθμό των στελεχών ίσως προμηθεύει έναν απόλυτα αυτοματοποιημένο κόσμο, μέσα στον οποίο ο καθένας θα είναι ένα στέλεχος.

Και όλο επεκτείνεται η πεποίθηση πως η διοίκηση είναι ένα επάγγελμα για το οποίο απαιτείται ειδική εκπαίδευση. Είναι με άλλα λόγια η διοίκηση των επιχειρήσεων ή μανάτζμεντ κάτι που μαθαίνεται και διδάσκεται. Και αυτό φαίνεται καθαρά από την αύξηση των σχετικών σχολών και των επαγγελματιών οργανώσεων.

Η εκπαίδευση να αρχίζει από την κορυφή

Μια εκπαίδευση και ανάπτυξη διοικητικών στελεχών μπορεί να είναι πετυχημένη, μόνο αν αρχίζει από την κορυφή της ιεραρχίας και αναφέρεται σ' όλα τα στελέχη των οργανισμών.

Γιατί έχει αποδειχθεί πως περιορισμός αυτής της προσπάθειας μόνο στη πρώτη βαθμίδα της ιεραρχίας δεν υπήρξε καρποφόρο, χωρίς παρόμοια προσπάθεια και προς τους προϊσταμένους των εργοδηγών/εποπτών.

Για τον ίδιο λόγο συμβαίνει και το εξής: στελέχη που έμαθαν ορισμένες αρχές διοικήσεως σε αίθουσες διδασκαλίας δε βρήκαν την ευκαιρία για εφαρμογή, αφού υποχρεώθηκαν να συμμορφώνονται προς τις αξιώσεις των ανωτέρων τους, με αποτέλεσμα να δοκιμάζουν σοβαρή απογοήτευση. Διαφορετικά όμως είναι τα πράγματα, αν η εκπαίδευση αρχίσει από τα ανώτερα στελέχη.

Εξέλιξη με την πείρα στην εργασία

Μέχρι πριν λίγα χρόνια η εξέλιξη ενός διοικητικού στε-

λέχους γινόταν και εξακολουθεί ακόμα να γίνεται μέσα στη δουλειά. Όμως από το 1950 και μετά άρχισε στις πιο αναπτυγμένες χώρες μια κίνηση ώστε η τέτοια εξέλιξη (δηλαδή σε στάσεις, γνώσεις και δεξιότητες) να γίνεται παράλληλα και με σχετικά μαθήματα προσφερόμενα με ειδικά προγράμματα σε σεμινάρια και σχολές.

Και αναγνωρίζεται σήμερα πως και τα δύο, δηλαδή εκπαίδευση στην εργασία και εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας, έχουν μεγάλη σημασία. Τα μαθήματα έχουν ανεκτίμητη αξία για μάθηση νέων γνώσεων, νέων τεχνικών και ευρύτερων αντιλήψεων.

Ωστόσο, πραγματική μάθηση μπορεί να επιτευχθεί αν ο εκπαιδευόμενος έχει την ευκαιρία να ασκήσει και να εφαρμόσει τις ιδέες και γνώσεις που απόκτησε, κάτι δηλαδή που μπορεί να γίνει μόνο πάνω στην εργασία.

Αλλά και ο προϊστάμενος, λόγω της θέσεώς του, γίνεται δάσκαλος για τους υφισταμένους του και συνεχώς καθοδηγεί και διαμορφώνει τη συμπεριφορά τους για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του, αν φυσικά διαθέτει και αυτός τις σχετικές γνώσεις και ικανότητες.

Έτσι, μια εξέλιξη στο έργο, εξισορροπημένη με εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας (και όταν και τα δύο γίνονται μέσα στο σωστό κλίμα που ξεκινάει από τη κορυφή της ιεραρχίας) είναι ένα αποτελεσματικό σχέδιο για ανάπτυξη διοικητικών στελεχών.

Προοπτική της ανάπτυξης στελεχών

Οι ενέργειες εξελίξεως στελεχών πρέπει να γίνονται για όλους και όχι για λίγους εκλεκτούς και αυτό γιατί ένας οργανισμός στέκεται ή πέφτει με βάση τις προσπάθειες όλων των στελεχών.

Γι' αυτό οι υπεύθυνοι του προγράμματος οφείλουν να είναι εκλεκτικοί και να έχουν ένα πολυδιάστατο πρόγραμμα που να αναφέρεται σε κάθε στέλεχος και να εκπαιδεύει με μια ποικιλία τρόπων για ποικιλία ειδικών σκοπών.

Δ. Υποκίνηση

α1) Έννοια-φύση υποκίνησης

Με βάση τη θεωρία της ίσης συνεργασίας, οι άνθρωποι συνεργάζονται μέσα σε μια επιχείρηση με σκοπό την πραγματοποίηση των επιθυμητών στόχων, τους οποίους δεν μπορούν να επιτύχουν ατομικά. Η επίτευξη, όμως των στόχων αυτών δεν πραγματοποιείται με την καταβολή του ίδιου βαθμού προσπάθειας από όλους τους συνεργάτες. Έτσι, η προσπάθεια από μέρους των εργαζομένων θα είναι ικανοποιητική μόνο στη περίπτωση που και οι ίδιοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Και αυτό συμβαίνει μόνο αν τους δοθούν κάποια κίνητρα. Είναι απαραίτητο, λοιπόν να αντιληφθούν τα διοικητικά στελέχη τη σημασία της διαδικασίας της υποκίνησης, ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν ένα υγιές σύστημα υποκινήσεως.

Και σαν υποκίνηση, εννοούμε την παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους, ώστε να δράσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο.

Είναι φανερό, ότι τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να ανταποκρίνονται προς τις ανάγκες των υφισταμένων. Διότι οποιαδήποτε προσπάθεια υποκίνησης, η οποία δεν συνδέεται με τις ανάγκες τους, αναμένεται να έχει αρνητικό ή κανένα αποτέλεσμα. Τότε μιλάμε για αρνητική υποκίνηση. Είναι συνεπώς, θεμελιώδες έργο της διοίκησης να κατανοήσει καλά τις ανάγκες των υφισταμένων της και να τους προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα.

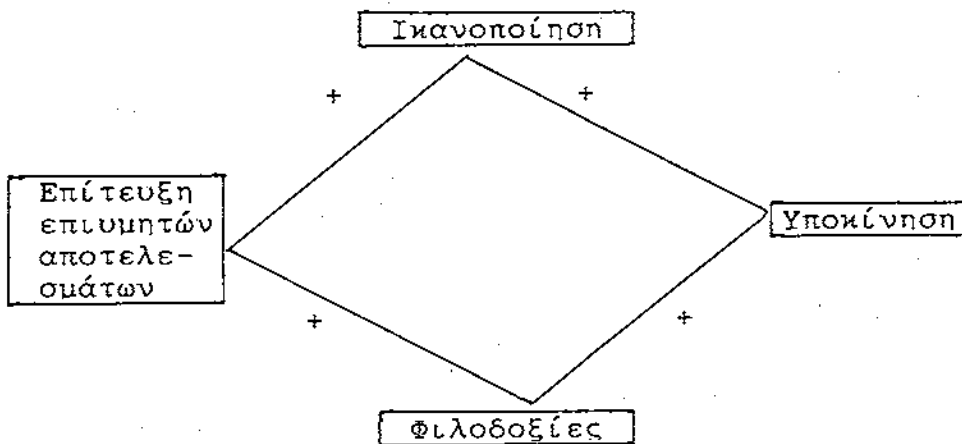
α2) Διαδικασία της υποκίνησης

Ας υποθέσουμε ότι η επιχείρηση κατορθώνει πραγματικά, να πετύχει από τα μέλη της την επιθυμητή συμπεριφορά και μάλιστα την αποδοτική συμπεριφορά. Στη συνέχεια προκύπτει το ερώτημα: Πως θα καταφέρει να διατηρήσει τη συμπεριφορά αυτή;

Όπως ήδη παραδεχθήκαμε, όταν ένα άτομο πετύχει τους στόχους του, αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανό να παύσει να υποκινείται. Ως ένα σημείο, αυτό είναι σωστό. Διότι το άτομο ικανοποιείται, βέβαια από τα αποτελέσματα που πέτυχε, συγχρόνως όμως επηρεάζεται από το επίπεδο των φιλοδοξιών του. Σκέφεται ότι, εφόσον κατέκτησε ένα στόχο, γιατί

να μην κατακτήσει και ένα ανώτερο. Άλλωστε, σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του MASLOW κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεπιπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Με άλλα λόγια τ' άτομα αντιμετωπίζουν όλο και ψηλότερο το επίπεδο των φιλοδοξιών τους και έτσι εξηγείται, γιατί ορισμένα άτομα παραμένουν <<υποκινούμενα>> καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Η προαγωγή π.χ. ενός εργαζόμενου, του προσφέρει την ικανοποίηση ότι αναγνωρίστηκε το έργο που προσφέρει, αλλά ταυτόχρονα του δίνει και την αίσθηση και το δικαίωμα να θελήσει να διεκδικήσει στο μέλλον μια πιο υψηλή θέση στην ιεραρχία. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ασκεί θετική επίδραση τόσο στο επίπεδο ικανοποίηση του εργαζόμενου, όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όσο όμως η ικανοποίηση αυξάνει τόσο μειώνεται η υποκίνηση, ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες, τόσο αυξάνει και η υποκίνηση. Ενδεικτικό είναι το παρακάτω σχήμα:



Σε περίπτωση που το άτομο εξαντλήσει τις φιλοδοξίες του, δηλ. αισθάνεται ικανοποιημένο, δεν παύει να υποκινείται και αυτό διότι θα πρέπει να μείνει στο επίπεδο που κατόρθωσε και έφτασε.

α3) Προϊστάμενος και υποκίνηση

Τα διοικητικά στελέχη στην προσπάθειά τους να επηρεάσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων με τη μέθοδο της υποκίνησης, πρέπει να εξετάζουν πολύ προσεκτικά τους συγκεκριμένους υφισταμένους. Η υποκίνηση είναι πολύ σύνθετη και εξειδικευμένη διαδικασία και για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να ικανοποιήσει τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων.

Εδώ ακριβώς φαίνεται και η σημασία του ρόλου του προϊσταμένου-επόπτη. Αυτός είναι που θα πρέπει να ψυχολογήσει κάθε άτομο της ομάδας του, θα ασχοληθεί με τα ατομικά προβλήματα καθενός, που ίσως τον εμποδίζουν να εργαστεί αποδοτικά, να αξιολογήσει τις ικανότητες του σωστά ώστε να δώσει εργασία ανάλογη με αυτές. Μια εργασία που ταιριάζει στο άτομο, εκτελείται γρήγορα και πιο επιτυχημένα, δημιουργεί συναισθήματα ικανοποίηση και επιτυχίας. Ο προϊστάμενος θα φροντίσει για την δημιουργία των αρμονικών σχέσεων στην ομάδα του, θα ασχοληθεί με όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι μεταξύ τους, και κυρίως με την επιχείρηση. Είναι αδύνατο να υποκινηθεί θετικά ο εργαζόμενος αν νοιώθει μέσα στην ομάδα του πικραμένος παραγνωρισμένος και αδιηχημένος.

Ο προϊστάμενος με την συμπεριφορά του, θα δείξει ότι εμπιστεύεται και σέβεται τους υφισταμένους, θα τονώσει έτσι το ηθικό τους και την ανάγκη τους για αναγνώριση και συμμετοχή.

Ο προϊστάμενος πάλι, θα μελετήσει τις συνθήκες της εργασίας των εργαζομένων και θα προσπαθήσει να τις βελτιώσει, εξασφαλίζοντας άνετες και ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Και μόνο το πραγματικό, συνεχές ενδιαφέρον του προϊσταμένου μπορεί να είναι αρκετό σαν κίνητρο υποκίνησης. Ομάδες που εποπτεύονται από προϊστάμενο με ενδιαφέρον για τα ανθρώπινα προβλήματα, έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους, από ομάδες-με-προϊσταμένους-αδιάφορους-και-έχθρικούς-προς-την-ομάδα. Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στην επιλογή τους.

Έτσι από τα παραπάνω διαπιστώνεται, ότι από τον προϊστάμενο εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος εάν θα εφαρμοστεί σωστά

το σύστημα υποκίνησης που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση, στη προσπάθειά της να εξασφαλίσει την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων.

α4) Προτάσεις για την υποκίνηση των εργαζομένων

Σήμερα όλοι οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι για περισσότερη προσπάθεια στην εργασία τους, αλλά απαιτούν και μεγαλύτερη ανταμοιβή σε ικανοποίηση.

Τα αποτελέσματα μιας έρευνας του Κέντρου Δημογραφικών Ερευνών του Πανεπιστημίου του Μίτσιγκαν έδειξαν ότι η <<καλή χρηματική αμοιβή>> έρχεται σε πέμπτη θέση μετά την <<ενδιαφέρουσα εργασία>>, αρκετή βοήθεια και εξοπλισμό για την εκτέλεση της εργασίας, <<αρκετές πληροφορίες για εκτέλεσή της>> και <<αρκετή εξουσία για τη διεκπεραίωση της εργασίας>>.

Οι απόψεις αυτές δεν είναι περίεργη αντίδραση στην επικρατούσα κατάσταση στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες όπου οι εργαζόμενοι πρέπει συχνότερα να εκτελούν στοιχεώδεις, μονότονες, επαναλαμβανόμενες, αποχαυνωτικές και ενδεχομένως θορυβώδεις, βρώμικες ή και επικίνδυνες εργασίες.

Βάσει των στοιχείων αυτών λίγοι πρωτοποριακοί εργοδότες έβγαλαν το συμπέρασμα ότι εκείνο που πρέπει να αλλάξει για να αυξηθεί η ικανοποίηση από την εργασία είναι η εργασία η ίδια και όχι οι εργάτες.

Στην προσπάθειά τους να αλλάξουν εργασία οι ειδικοί ερευνητές των επιχειρήσεων κατέληξαν σε ένα αιρθιό αποδοτικών και ευοίωνων ιδεών, όπως:

- Δώστε στους εργάτες ολοκληρωμένα καθήκοντα

Αντί για διαίρεση μιας εργασίας σε 17 μικρότερες, που τις έκαναν ισάριθμες γυναίκες, άλλαξαν σταδιακά το σύστημα και βοήθησαν κάθε γυναίκα να κάνει και τις 17 εργασίες μόνη της από την αρχή ως το τέλος. Αποτέλεσμα: η κινητικότητα ελαττώθηκε, όπως επίσης τα λάθη, οι απουσίες και οι υπερωρίες.

- Σπάστε την γραμμή συναρμολογήσεως

Μια ενδεχομένως επαναστατική προσπάθεια αλλαγής γίνεται στη Σουηδία σχετικά. Η VOLVO και η SAAB έβγαλαν αρκετές δραστηριότητες από τη γραμμή συναρμολογήσεως. Μερικές επί

μέρους γραμμές συναρμολογήσεως φρένων και άλλες τοποθετήθηκαν μαζί και ανατέθηκαν σε ομάδες εργατών. Καθένας εκτελεί έτσι διάφορες εργασίες αντί μια μόνο επαναλαμβανόμενη.

- Αφήστε τους εργαζόμενους να οργανώσουν μόνοι τους τη δουλειά τους

Η POLAROID αφήνει τους επιστήμονες της να κάνουν μόνοι τις μελέτες τους και να παραγγέλουν τα υλικά τους, χωρίς έλεγχο από τον προϊστάμενο.

Η εταιρεία SYNTAX επέτρεψε σε δυο ομάδες πωλητών της να καθορίζουν οι ίδιοι τους τρόπους εργασίας και τα ποσοστά τους. Οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 116% ενώ σε άλλες ομάδες πωλητών που δεν είχαν αυτήν την ελευθερία αυξήθηκαν μόνο κατά 20%.

- Αφήστε τους εργάτες να δρουν στο τελικό τους προϊόν

Η CHRYSLER έστειλε εργάτες από τμήματα κατασκευής εξαρτημάτων στην συναρμολόγηση ώστε να δουν που μπαίνουν τα εξαρτήματα που παράγουν. Επίσης μετατέθηκαν για μια εβδομάδα εργάτες της συναρμολογήσεως σε εργασίες ελέγχου. Ένα μεταλλοκολλητής είπε: «Είδα ζημιές στο μέταλλο, ελλειμματικά κολλήματα και άλλα λάθη που δεν θα τα πρόσεχα ποτέ προηγουμένως».

- Αφήστε τους εργάτες να καθορίσουν μόνοι τους τις ώρες

Στη Δυτική Γερμανία πάνω από 3500 επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει το «ελαστικό ωράριο». Κατά μία μορφή του ωραρίου αυτού οι πόρτες της επιχείρησης είναι ανοιχτές από τις 7 το πρωί ως τις 7 το βράδυ και οι υπάλληλοι και οι εργάτες μπορούν να έλθουν ότι ώρα θέλουν αρκεί να βρίσκονται στην επιχείρηση στο «γενικό χρόνο» από τις 10 π.μ. μέχρι τις 3 μ.μ. και να συμπληρώσουν 40 ώρες την εβδομάδα.

Η παραγωγικότητα αυξήθηκε, οι παρατηρήσεις του προσωπικού ελαττώθηκαν και οι απουσίες έπεσαν κατά 20%.

- Μεταχειριστείτε τους εργάτες σαν ώριμους και υπεύθυνους ενήλικες

Μερικές επιχειρήσεις προσπαθούν να δώσουν στους εργαζόμενους περισσότερο γόητρο και υπευθυνότητα.

Σ' ένα εργοστάσιο της GENERAL FOODS στο TOREKO του KANSAS

π.χ. καταργήθηκε το πάρκινγκ για τα στελέχη, αφαιρέθηκαν τα ρολόγια καρτών παρουσίας, το μέγεθος των γραφείων καθορίστηκε ανάλογα με τις ανάγκες και όχι ανάλογα με το βαθμό, ξεκρεμάστηκαν από τον πίνακα ανακοινώσεων οι κανόνες συμπεριφοράς του εργοστασίου και μπήκαν οι ίδιες μοκέτες στα αποδυτήρια των εργατών όπως και στα γραφεία των ηγετικών στελεχών.

Ε. Αμοιβές με βάση την παραγωγικότητα

Η εξεύρεση του καταλληλότερου συστήματος αμοιβής για τον καθένα εργαζόμενο, η ομάδα εργαζομένων έχει ιδιαίτερη σημασία όταν θεωρούμε ότι η αμοιβή αποτελεί κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Το όλο θέμα αποτελεί αντικείμενο πολλών συζητήσεων και ερευνών και όπως είναι φυσικό αμφοσβητείται σήμερα από πολλούς η δύναμη του χρώματος σαν κίνητρο.

Πραγματικά και οι εργαζόμενοι ακόμα υποστηρίζουν ότι εκείνα που κυρίως τους ενδιαφέρουν είναι η αναγνώριση, οι καλές ανθρώπινες σχέσεις, η ενδιαφέρουσα εργασία κλπ και τοποθετούν τις αμοιβές στη μέση ή και πιο κάτω στη σχετική κλίμακα αξιών. Τα κίνητρα γενικότερα μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες: Οικονομικά και μη οικονομικά

Στην πρώτη κατηγορία υπάγονται βασικά οι αμοιβές, ενώ στη δεύτερη ανήκουν, η εξασφάλιση του εργαζόμενου για μια συνεχή απασχόληση, το ευχάριστο περιβάλλον, τα προγράμματα ψυχαγωγίας, η παροχή δυνάμεως και κύρους, η ενδιαφέρουσα εργασία, κλπ.

Στην ουσία το πρόβλημα για δεδομένη επιχείρηση βρίσκεται στο κατάλληλο συνδυασμό των παραπάνω κινήτρων και κατάλληλος συνδυασμός είναι αυτός που εξασφαλίζει την μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων με την μικρότερη δαπάνη εκ μέρους της επιχείρησης.

Πρόκειται δηλαδή για ένα πρόβλημα πρόκρισης και επιλογής μεταξύ εναλλακτικών δυνατοτήτων επένδυσης (επένδυση επί του ανθρώπινου παράγοντα).

Αν όμως το σκέλος των αιροών για την επένδυση (δαπάνες της επιχείρησης) προσδιορίζεται εύκολα σχετικά, το σκέλος των εισροών (η αναμενόμενη αύξηση των αποδόσεων των εργαζομένων) δεν είναι εύκολο ναυπολογιστεί.

—Αν-π.χ.—ένα-πρόγραμμα-εμπλουτισμού-και-διεύρυνσης-των-
έργων (ώστε η εργασία να γίνει πιο ενδιαφέρουσα) απαιτεί
δαπάνη 1.000.000 δρχ. ποιά θα είναι αντίστοιχα η αύξηση της
απόδοσης των εργαζομένων; θα καλύπτει ή όχι τη δαπάνη που
θα γίνει;

Πραγματικά είναι πολύ δύσκολο να απαντήσει κανείς στα ερωτήματα αυτά έστω και κατά προσέγγιση.

Απέναντι σ' αυτή την αβεβαιότητα των μη οικονομικών κινήτρων, οι αμοιβές, σαν κίνητρο, αποτελούν δαπάνη, είτε άμεσα (περίπτωση αμοιβών με βάση την απόδοση) είτε έμμεσα (περίπτωση χρονικής αμοιβής) που είναι συνδεδεμένη προς την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, συνεπώς οι αμοιβές αποτελούν κίνητρο άμεσης και σχετικά εύκολης προσδιοριζομένης απόδοσης.

Ίσως οι παραπάνω λόγοι δικαιολογούν και ερμηνεύουν την εκτεταμένη χρησιμοποίηση των αμοιβών σαν κίνητρο.

α1) Συστήματα αμοιβών για μεμονωμένους εργαζόμενους

Χρονική αμοιβή

Η μορφή αυτή αποτελεί ίσως το παλαιότερο και οπωσδήποτε το πιο συνηθισμένο σύστημα αμοιβής.

Συνίσταται στην αμοιβή του εργαζόμενου ανάλογα με το χρόνο που δαπανήθηκε για την εκτέλεση του έργου το οποίο του ανατέθηκε.

Το σύστημα αυτό παρουσιάζει ευχέρεια υπολογισμού του ύψους της αμοιβής του καθενός γίνεται εύκολα αντιληπτό από τους εργαζόμενους και επιτρέπει τη διατήρηση σταθερού εισοδήματος σ' αυτούς.

Παράλληλα όμως το σύστημα αυτό προκαλεί ορισμένα προβλήματα από πλευράς κοστολόγησης γιατί εφόσον δεν υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ παραγωγής και ύψους αμοιβής, το κατά μονάδα κόστος εργασίας τείνει να μεταβάλλεται με οποιαδήποτε αύξηση ή μείωση της παραγωγής του σταθερού ύψους της αμοιβής, διαιρούμενου με διαφορετικό κάθε φορά αριθμό μονάδος προϊόντος.

Ακόμη η αξία του συστήματος σαν κίνητρο είναι συνήθως μικρή, ο εργαζόμενος ξέρει ότι η αμοιβή του δεν εξαρτάται άμεσα από την απόδοση του και φυσικά είναι να μην αισθάνεται την ανάγκη καταβολής προσπάθειας.

Η στάση αυτή φυσικά δεν μπορεί να υπερβεί ορισμένα όρια.

Η παρουσία ενός επόπτη λύνει πιθανώς εν μέρει το πρόβλημα και η διαπίστωση της ανεπάρκειας του εργαζόμενου μπορεί να οδηγήσει στην απόλυση του από την εργασία.

Βέβαια οι αυξήσεις αμοιβών συνδεδεμένες ή όχι με την παραγωγή και η χρησιμοποίηση μιας τεχνικής μέτρησης της γενικής επίδοσης του εργαζόμενου αποτελούν τρόπους ανταμοιβής της αυξημένης παραγωγικότητας.

Το δυστύχημα όμως είναι ότι οι αμοιβές αυτές καταβάλλονται συνήθως πολύ αργότερα από την στιγμή της επίτευξης των υψηλών επιδόσεων, δεν είναι σαφώς γνωστές και καθορισμένες εις των προτέρων στον εργαζόμενο και οπωσδήποτε δεν είναι βέβαιο ότι θα ληφθούν.

Αλλά ακριβώς η έλλειψη των στοιχείων αυτών στερεί από τον εργαζόμενο την παρόρμηση την οποία πρέπει να παρέχει ένα αποτελεσματικό σύστημα οικονομικών κινήτρων.

Παρά τις οποιεσδήποτε ατέλειες του το σύστημα της χρονικής αμοιβής εφαρμόζεται ευρύτατα κατά τα τελευταία χρόνια και η χρησιμοποίησή του τείνει να αυξάνει σε βάρος των συστημάτων αμοιβής <<κατ' απόδοση>>.

Το φαινόμενο αυτό μπορεί να εξηγηθεί ως εξής:

- Όπως αναφέρθηκε ήδη το σύστημα αυτό διακρίνεται για την απλότητα του και έτσι πολλές επιχειρήσεις και εργαζόμενοι το προτιμούν.

- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αμοιβή οποιουδήποτε εργαζόμενου είτε το εκτελούμενο απ' αυτόν έργο συνδέεται άμεσα με την παραγωγή είτε συνδέεται έμμεσα, ενώ τα συστήματα αμοιβής εφαρμόζονται βασικά μονάχα στην πρώτη περίπτωση πχ η απόδοση του θυρωρού ή του συντηρητή μηχανών δεν είναι εύκολο να υπολογιστεί και η χρησιμοποίηση συστήματος αμοιβής κατ' απόδοση παρουσιάζει σ' αυτές τις περιπτώσεις πολλά και δυσεπίλυτα προβλήματα.

- Χρησιμοποιείται κυρίως σ' εκείνες τις περιπτώσεις που ~~ενδιαφέρει πιο πολύ η ποιότητα και όχι η ποσότητα παραγωγής.~~

- Η χρησιμοποίηση αυτόματων μηχανών οι οποίες προσδιορίζουν σε πολλά τον ρυθμό του εργαζόμενου και δεν επιτρέπουν την επίτευξη αποδόσεων διαφορετικών από εκείνες που καθορίζονται από την ταχύτητα της μηχανής επιβάλλουν τη χρησιμο-

ποίηση και καθιστούν άχρηστο το σύστημα αμοιβής κατ' απόδοση.

Αμοιβή κατά τεμάχιο

Η βασική μορφή του συστήματος αυτού συνίσταται στην αμοιβή του εργαζόμενου ανάλογα με την απόδοση που πέτυχε ή ανάλογα με τον αριθμό των μονάδων παραγομένων προϊόντων.

Συνεπώς η συνολική αμοιβή του εργαζόμενου βρίσκεται με τον πολλαπλασιασμό του αριθμού των παραχθέντων τεμαχίων επί της αμοιβής που καταβάλλεται για κάθε τεμάχιο, χωρίς κανένα περιορισμό ως προς το υψηλότερο ή χαμηλότερο όριο παραγωγής.

Το σύστημα αυτό θεωρείται εξοντωτικό για τους εργαζόμενους γιατί αυτοί παροτρύνουν στην παραγωγή όσο το δυνατό μεγαλύτερης ποσότητας προϊόντων για την είσπραξη ανάλογα αυξημένης αμοιβής, για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι είναι αντίθετοι με την εφαρμογή του συστήματος, αλλά και για τους εργοδότες παρά τα οποιαδήποτε πλεονεκτήματα που εξασφαλίζονται με την εφαρμογή του, εμφανίζει το μειονέκτημα της γρήγορης καταπόνησης του εργαζόμενου και την εξάντληση του νευρικού συστήματος, συνθήκες που δημιουργούν προβλήματα <<ανθρώπινων σχέσεων>> στην επιχείρηση και συντελούν στην πρόκληση εργατικών ατυχημάτων και οδηγούν σε παρεξήγηση της ποιότητας και σπατάλη υλικών και ενέργειας από τους εργαζόμενους.

Εν τούτοις η εφαρμογή της τεχνικής της <<μέτρησης της εργασίας>> έκανε δυνατή την εξάλειψη των παραπάνω μειονεκτημάτων του συστήματος.

Έτσι με την βελτιωμένη μορφή συστήματος αμοιβής κατά τεμάχιο καθορίζεται η <<πρότυπη>> ποσότητα προϊόντος, που πρέπει να παραχθεί, καθώς επίσης προσδιορίζεται κάποια βασική αμοιβή η οποία λαμβάνεται από οποιονδήποτε εργαζόμενο που πετυχαίνει απόδοση ίση ή μικρότερη από αυτή της πρότυπης.

Μ' αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται κάποιο ελάχιστο εισόδημα στον εργαζόμενο - ανεξάρτητα από το ύψος της παραγωγής - ώστε αυτός δεν υποχρεώνεται να καταλάβει σημαντική προσπάθεια εκτός αν επιθυμεί κάποια υψηλή αμοιβή.

Οπωσδήποτε, η εξασφάλιση κάποιας βασικής αμοιβής στον εργαζόμενο αλλοιώνει τη μορφή του συστήματος, καθιστά όμως δυνατή την αποφυγή των μειονεκτημάτων του και την παράλληλη

ειμετάλλευση πολλών από τα πλεονεκτήματα.

Ο αντικειμενικός σκοπός του συστήματος -εξασφάλιση υψηλών αποδόσεων- επιτυγχάνεται με την παροχή πρόσθετων αμοιβών σ' εκείνους που παράγουν ποσότητες μεγαλύτερες από την <<πρότυπη>>.

Στη συνηθέστερη μορφή του συστήματος, η πρόσθετη αμοιβή υπολογίζεται με βάση τον αριθμό των τεμαχίων, που έχουν παραχθεί επιπλέον της <<πρότυπης>> απόδοσης, του αριθμού αυτού πολλαπλασιαζόμενου επί το πηλίκο της διαίρεσης της βασικής αμοιβής δια του πρότυπου αριθμού τεμαχίων κατά ώρα (για υπολογισμό της κατά τεμάχιο αμοιβής).

Η πρόσθετη αυτή αμοιβή όταν προστεθεί στη βασική αποτελεί τη συνολική αμοιβή του εργαζόμενου, που πετυχαίνει απόδοση υψηλότερη από την πρότυπη.

Αμοιβή κατ' απόδοση

Η χρησιμοποίηση των συστημάτων αμοιβής κατά τεμάχιο έστω και υπό τη βελτιωμένη τους μορφή εμφανίζει ορισμένες δυσχέρειες κατά τον υπολογισμό των αμοιβών των διαφόρων εργαζομένων. Αυτές βασικά ανήκουν σε δύο κατηγορίες:

1. Διαφορές αμοιβών μεταξύ εργαζομένων, που ετελοούν το ίδιο έργο

Είναι δυνατόν για ποικίλους λόγους, δύο εργαζόμενοι να παίρνουν διαφορετική ημερήσια ή ωριαία αμοιβή και συνεπώς η αμοιβή κατά τεμάχιο να είναι φυσικά διαφορετική.

Αυτό όμως είναι φανερό, δημιουργεί περιπλοκές κατά τον υπολογισμό των αμοιβών και απαιτεί αυξημένο προσωπικό για την εκτέλεση της εργασίας αυτής.

2. Μεταβολές του ισχύοντος επιπέδου βασικών αμοιβών

Τέτοιες μεταβολές, συνήθως αυξήσεις είναι συνηθισμένες και ως εκ τούτου, ανατρέπουν τη βάση υπολογισμών που ισχύει και απαιτούν αντιμετώπιση από πλευράς διοικητικού προσωπικού, ανάλογη μ' αυτή που αναφέρθηκε πιο πάνω.

Τα συστήματα αμοιβών κατ' απόδοση, επιτρέπουν -αντίθετα- τον πιο εύκολο και γρήγορο υπολογισμό των αμοιβών. Ξεκινάνε από την ίδια βάση όπως και τα συστήματα αμοιβής κατά τεμάχιο, αλλά χρησιμοποιούν διαφορετική τεχνική.

Διακρίνουμε δύο βασικές κατηγορίες τέτοιων συστημάτων,

τα Αναλογικά και τα Διαφορικά, τα οποία θα δούμε στη συνέχεια.

α) Αναλογικά συστήματα αμοιβής κατ'απόδοση

Τα συστήματα αυτά αποτελούν βελτίωση των συστημάτων της προηγούμενης κατηγορίας. Κατά την τεχνική αυτών, των συστημάτων, η απόδοση του εργαζόμενου μετριέται με βάση το χρόνο που εξοικονομήθηκε κατά την εκτέλεση της εργασίας.

Ειδικότερα, όπως και στα συστήματα κατά τεμάχιο, καθορίζεται με την εφαρμογή της μεθόδου της μελέτης των κινήσεων και του χρόνου, η πρότυπη ποσότητα παραγωγής στη μονάδα του χρόνου, ενώ η βασική αμοιβή καθορίζεται δια της αξιολόγησης του έργου ή οπωσδήποτε αλλιώς.

Ακολουθώς η απόδοση που πετυγχάνεται κάθε φορά, συγκρίνεται μ'αυτήν την πρότυπη και η αμοιβή καθορίζεται με βάση το ποσοστό που έχει επιτευχθεί παραπάνω από την πρότυπη απόδοση.

β) Διαφορικά συστήματα αμοιβής κατ'απόδοση

Τα συστήματα της κατηγορίας αυτής διαφέρουν από τα προηγούμενα μόνο στο ότι οι καταβαλλόμενες πρόσθετες αμοιβές σε περίπτωση επίτευξης απόδοσης υψηλότερης από την πρότυπη, δεν είναι ανάλογες με τις πρόσθετες αποδόσεις, αλλά διαφοροποιούνται στα διάφορα ύψη απόδοσης, ύστερα από προηγούμενης συμφωνία εργαζομένων και επιχείρησης.

Όπως είναι φανερό, τα συστήματα αυτά γίνονται αιτία για πρόκληση δυσχερειών κατά τον υπολογισμό των αμοιβών, χρησιμοποιούνται όμως όταν η επιχείρηση επιθυμεί να ενθαρρύνει ιδιαίτερα την επίτευξη υψηλών αποδόσεων ως ένα ορισμένο όριο, αποθαρρύνοντας την αύξηση της παραγωγής πέρα απ'αυτό.

Πλεονεκτήματα των συστημάτων αμοιβών κατ'απόδοση

~~Απ'όσα ως τώρα επέβηκαν, μπορούμε να συνάγουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συστημάτων αυτών.~~

Ειδικότερα από πλευρά πλεονεκτημάτων πιστεύεται γενικά ότι με τις αμοιβές κατ'απόδοση επιτυγχάνεται.

- Αύξηση της παραγομένης ποσότητας κατ'άτομο (Αυξήσεις έως 30% είναι συνηθισμένες)

- Αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων (ανάλογα περίπου προς την αύξηση των αποδόσεων)
- Μείωση του ολικού κατά μονάδα κόστους των παραγομένων προϊόντων

Μειονεκτήματα των συστημάτων αμοιβών κατ'απόδοση

- Η τάση παραμέλησης, εκ μέρους των εργαζομένων, των προτύπων ποιότητας, με αποτέλεσμα την ανάγκη ύπαρξης αυξημένου προσωπικού για έλεγχοι της παραγωγής και κατά συνέπεια αύξηση των γενικών εξόδων της επιχείρησης.

- Η τάση παραμέλησης των μέτρων ασφάλειας και γι' αυτό ο αυξημένος αριθμός ατυχημάτων. Αυτό βέβαια προκαλεί δυσάρεστες καταστάσεις για την επιχείρηση και τους εργαζόμενους.

- Η αύξηση των δαπανών διοίκησης ένεκα της ανάγκης ύπαρξης αυξημένου προσωπικού για τον υπολογισμό των αμοιβών.

- Η πιθανή όξυνση της σχέσεως της επιχείρησης-εργαζομένων κατά τον καθορισμό των πρόσθετων αμοιβών.

Πραγματικά αν αυτές δεν θεωρούνται επαρκείς από τους εργαζόμενους, προκαλεί αναταραχή αναμεταξύ τους και κάποτε οι ελπίδες της επιχείρησης διαψεύδονται και οι δαπάνες της για την εγκαθίδρυση και λειτουργία του συστήματος δεν αποφέρουν την αναμενόμενη ωφέλεια.

α2) Συστήματα αμοιβών για ομάδες εργαζομένων

Συστήματα αμοιβής κατ'απόδοση για ομάδες

Υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις εργασιών, που διεξάγονται ομαδικά, στις οποίες το παραγόμενο αποτέλεσμα προκύπτει από τη συμβολή όλων των εργαζομένων και η συμβολή του καθενός ξεχωριστά δεν μπορεί να υπολογιστεί.

Ομάδες π.χ. που απασχολούνται σε ένα ναυπηγείο αποτελούν μια τυπική περίπτωση της παραπάνω μορφής.

Βέβαια όλα τα μέλη της ομάδας μπορούν να αμοιβούνται χρο-
νικά, ώστε δεν εμφανίζεται κανένα πρόβλημα.

Εάν όμως η επιχείρηση θέλει να εφαρμόσει σύστημα αμοιβής κατ'απόδοση για ομάδες εργαζομένων, μπορεί να το πράξει εφαρμόζοντας τις ίδιες βασικά αρχές, όπως και στο ατομικό σύστημα αμοιβής κατ'απόδοση. Πρακτικά όμως υπάρχουν ορισμένα προβλήματα που κάνουν πολλές φορές, δύσκολη την υλοποίηση

ενός τέτοιου συστήματος. Συγκεκριμένα:

- Απαιτείται πολύ επίπονη προσπάθεια για την εξισορρο-
πηση των φάσεων εργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους, ώστε
να μην υπάρχουν χρόνοι αργίας για ορισμένα μονάδα από τα μέ-
λη της ομάδας. Μια τέτοια κατάσταση θα προκαλούσε τις εύλο-
γες αντιδράσεις όλων εκείνων που θα θεωρούσαν τους εαυτούς
τους εργαζόμενους για την αύξηση της αμοιβής των υπολοίπων.

- Απαιτείται ιδιαίτερος χειρισμός για τα προβλήματα, που
παρουσιάζονται, εξαιτίας της εισόδου νέων μελών στην ομάδα.
Έως ότου τα νέα μέλη συντονιστούν, απόλυτα με το υπόλοιπο
και δημιουργήσουν το αναγκαίο επίπεδο καλών σχέσεων, θα 'ναι
ίσως απαραίτητο να καταβάλλεται κάποια πρόσθετη αμοιβή στα
υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ανεξάρτητα από την πραγματική τους
απόδοση.

- Απαιτείται η διαμόρφωση ομοιογενών -σχετικά- ομάδων
από πλευράς ικανοτήτων, απόδοσης και σχέσεων μεταξύ των με-
λών.

α3) Συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρ- δη

Τέτοια συστήματα γοητεύουν -στ' αλήθεια- πολλούς που α-
σχολούνται θεωρητικά με το θέμα των αμοιβών και αγωνίζονται
για την εξεύρεση του πιο δίκαιου συστήματος αμοιβής.

Ακόμα κινούνται πολύ αποτελεσματικά από ορισμένους επι-
χειρηματίες, που θεωρούν ότι μ' αυτά τονώνεται το ενδιαφέρον
των εργαζομένων για την επιχείρηση και πιστεύουν ότι αποτέ-
λεσμα αυτού του ενδιαφέροντος θα 'ναι όχι μόνο η αύξηση της
ποσότητας παραγωγής, αλλά ακόμα η βελτίωση της ποιότητας, η
οικονομία σε ύλες και υλικά, η επιμελής φροντίδα για εργα-
λεία και μηχανές κλπ.

Βέβαια μ' ένα τέτοιο σύστημα υπάρχει ο κίνδυνος εικονι-
κού περιορισμού των κερδών εκ μέρους της επιχείρησης, η διε-
νέργεια δαπανών μικρής ή και καμιάς απόδοσης (λόγω εσφαλιμέ-
νων υπολογισμών) και γενικά η διαμόρφωση των κερδών σε χαμη-
λό ύψος για αιτίες που δεν μπορούν να ελεγχθούν από τους ερ-
γαζόμενους και για το αποτέλεσμα των οποίων δεν πρέπει να θε-
ωρούνται υπεύθυνοι.

Τα πρώτα συστήματα συμμετοχής των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη εμφανίστηκαν στη Γαλλία το 1820, στη Μεγάλη Βρετανία το 1865 και στις ΗΠΑ το 1887.

Το σύστημα αυτό δημιουργεί πολλά τεχνικά προβλήματα όπως:

α) Όταν λέμε κέρδη εννοούμε μόνο αυτά που εμφανίζονται στο λογαριασμό <<αποτελέσματα χρήση>> ή συνυπολογίζονται και τα διάφορα αποθεματικά;

β) Η συμμετοχή κάθε εργαζόμενου θα είναι ανάλογη με την αμοιβή του ή θα είναι ίση για όλους;

γ) Θα υπολογίζεται η συμμετοχή στα κέρδη ανάλογα με την προϋπηρεσία; κλπ.

Οι διαφωνίες αυτές, έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφόρων μορφών συμμετοχής, οι οποίες πολλές φορές, ρυθμίζονται νομοθετικά.

Οι κυριότερες μορφές είναι

1) Η συμπληρωματική αμοιβή

Σ' όλο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη του, δίνεται ένα ποσοστό από τα κέρδη

2) Ποσοστό της αμοιβής

Κάθε μέλος του προσωπικού παίρνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό, που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.

3) Ανάλογα με την προϋπηρεσία

Σε κάθε εργαζόμενο δίνεται ένα ποσό από τα κέρδη, . Το ποσό αυτό υπολογίζεται με τα χρόνια προϋπηρεσίας και την ετήσια αμοιβή.

4) Ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετασχόντων

Θεωρείται η πιο αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης της συμβολής του κάθε εργαζόμενου στα τελικά κέρδη. Το σύνολο των αμοιβών του προσωπικού για ένα χρόνο θεωρείται ότι είναι υποθετικά κεφάλαιο που έχει κατατεθεί σε τράπεζα ή έχει επενδυθεί σε ομολογίες. Το επιτόκιο αυτό του κεφαλαίου αφαιρείται από τα κέρδη της επιχείρησης και μοιράζεται στους εργαζόμενους ανάλογα με το μισθό τους αλλά και την προσωπική συμβολή του καθενός. Εάν δεν υπάρχουν κέρδη το προσωπικό παίρνει μόνο το μισθό.

5) Η συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο

Πολλές φορές, οι εργαζόμενοι ή δανείζουν τις επιχειρή-

σεις ή αγοράζουν μετοχές με διευκολύνσεις.

Σχετικές με το τι συμβαίνει σήμερα στην Ελλάδα, μπορούμε να πούμε ότι εφαρμόζονται κυρίως απλά συστήματα συμμετοχής στα κέρδη, ενώ ορισμένες εταιρείες διανέμουν στους εργαζομένους τους ποσοστά των μετοχών τους ή τους βοηθούν να τις αποκτήσουν.

ΣΤ. Χειρισμός μεταβολών ή αλλαγών θέσεως εργαζομένου

Η απόφαση για την αλλαγή θέσεως ή καταστάσεων ενός εργαζόμενου βασίζεται συνήθως είτε στην αξία ή στην έλλειψη της ή στην αρχαιότητα θα ήταν λογικό να σκεφτεί κανείς πως, αν ένας οργανισμός έχει ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, η σχετική αξία των ατόμων θα μπορούσε να καθοριστεί από μια ανάλυση των στοιχείων αξιολόγησης στο παρελθόν.

Στις επιχειρήσεις όμως δεν λαμβάνονται συχνά υπόψη τέτοια στοιχεία και οι αλλαγές σε θέσεις τυπικά βασίζονται στις γενικές εντυπώσεις που δημιουργούνται από τις υποκειμενικές κρίσεις των διοικούντων.

Σε αντίθεση με την αξία, η αρχαιότητα πολύ εύκολα καθορίζεται, αφού απλώς βασίζεται στο χρόνο που ένας υπάλληλος βρίσκεται στην επιχείρηση, στο τμήμα ή σε κάποια ειδική βαθμίδα έργου.

α1) Προαγωγές

Με την προαγωγή ο εργαζόμενος προωθείται μέσα στην επιχείρηση σε μια θέση ιεραρχικά ανώτερη από αυτήν που κατείχε ως τώρα. Η προαγωγή συνεπάγεται αύξηση αποδοχών και απαιτήσεων προς την εργασία. Δεν είναι όλοι οι εργαζόμενοι διατεθειμένοι για μια τέτοια μεταβολή.

Το πρώτο ερώτημα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, όταν πρόκειται να συμπληρώσει ένα κενό, είναι αν θα πρέπει να καλύψει τη θέση με πρόσληψη απ'έξω ή με προαγωγή των ήδη εργαζόμενων σ'αυτή.

Η από μέσα προαγωγή έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

α) Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα και το χρόνο να παρατηρήσει τη συμπεριφορά και τις ικανότητες του εργαζόμενου και έτσι περιορίζονται οι πιθανότητες για μια λανθασμένη επιλογή

β) Η προοπτική μιας προαγωγής αποτελεί σημαντικό κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων ιδιαίτερα αυτών που έχουν επαγγελματικές φιλοδοξίες.

γ) Οι ήδη εργαζόμενοι γνωρίζουν την επιχείρηση και την λειτουργία της οπότε μειώνεται ο χρόνος προσαρμογής ή εκπαίδευσης πάνω στη συγκεκριμένη εργασία.

δ) Βελτιώνεται το ηθικό των εργαζομένων γιατί κάθε προαγωγή που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια σημαίνει αναγνώριση των ικανοτήτων του και της συμβολής του στη λειτουργία της επιχείρησης

Μειονεκτήματα αυτού του τρόπου προαγωγής είναι ότι εμποδίζει την είσοδο στην επιχείρηση νέου προσωπικού απ'έξω που ίσως έφερναν μαζί τους καινούργιες ιδέες και μεθόδους.

Κριτήρια με τα οποία γίνονται οι προαγωγές

α) Οι περισσότερες επιχειρήσεις ισχυρίζονται ότι βασίζουν τις προαγωγές τους στην αξία του εργαζόμενου, στις ικανότητες που έχει επιδείξει έως τώρα και στη δυνατότητα που διαθέτει να αναλάβει θέσεις με αυξημένες ευθύνες.

β) Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν τα τυπικά προσόντα επιπλέον κριτήριο για προαγωγή (πτυχιούχοι ανώτατων σχολών).

γ) Άλλο σημαντικό κριτήριο θεωρείται η αρχαιότητα, ο χρόνος δηλαδή προϋπηρεσίας του εργαζόμενου στη θέση εργασίας.

Πλεονέκτημα αυτού του κριτηρίου προαγωγής είναι ότι η αρχαιότητα είναι πιο αντικειμενική, και δημιουργεί το αίσθημα σιγουριάς στους εργαζόμενους, ενώ μειονέκτημα είναι ότι ο αρχαιότερος δεν είναι πάντα και ο ικανότερος, ο καλύτερος.

δ) Υπάρχουν βέβαια και τα ανεπίσημα κριτήρια όπως, οι προσωπικές διασυνδέσεις του εργαζόμενου με τον εργοδότη ή άτομα της διοίκησης, τις πολιτικές τοποθετήσεις του εργαζόμενου και κατά πόσο ταυτίζονται μ'αυτές του επιχειρηματία κ.α.

Ένα σημαντικό ρόλο στις προαγωγές παίζει και ο άμεσος προϊστάμενος. Είναι αυτός που πραγματικά γνωρίζει από κοντά τον εργαζόμενο και την απόδοσή του. Η εξουσία του στις προαγωγές είναι συνήθως αρκετά μεγάλη, πολλές φορές όμως έχει παρατηρηθεί ότι πολλοί προϊστάμενοι αποφεύγουν να προτείνουν για καλύτερες θέσεις αποδοτικούς υφισταμένους τους, ίσως από μεροληψία για να μην πέσει η απόδοση όλης της ομάδας τους ή γιατί τους εχθρεύονται και τους θεωρούν αντίζηλους.

Το τμήμα προσωπικού, που είναι κατ'εξοχήν αρμόδιο για

τις προαγωγές των εργαζόμενων, πρέπει να ερευνά κάθε φορά τις προτάσεις προϊσταμένων καθώς και την εν γένει συμπεριφορά τους ώστε να ανακαλύπτει ποιά είναι τα πραγματικά τους κίνητρα και αν έχει υπεισέλθει το στοιχείο της μεροληψίας και αντικειμενικότητας στην κρίση τους.

2) α2) Μεταθέσεις

Μετάθεση είναι η ανατοποθέτηση του εργαζόμενου σε άλλη θέση εργασίας, στο ίδιο όμως ιεραρχικό επίπεδο. Η μετάθεση δεν συνοδεύεται με αύξηση μισθού ή ευθυνών, όπως η προαγωγή, και μπορεί να είναι θετική ή αρνητική για τον εργαζόμενο.

Οι λόγοι που επιβάλλουν τις μεταθέσεις είναι:

1. Οι ανάγκες της επιχείρησης που οφείλονται σε μεταβολή της οργανωτικής δομής της επιχείρησης ή σε μεταβολή του όγκου της παραγωγής
2. Η έλλειψη προσωπικού σε κάποια υποκαταστήματα της επιχείρησης και η αδυναμία σύντομης κάλυψής της
3. Η προσπάθεια αποφυγής συγκρούσεων, όταν εκδηλώνεται μεταξύ προϊσταμένου και ενός ικανού εργαζόμενου ανταπάθεια.
4. Η πεποίθηση της επιχείρησης, ότι κάποιος εργαζόμενος θα αποδώσει καλύτερα σε άλλη θέση εργασίας.
5. Η επιθυμία του ίδιου του εργαζόμενου, επειδή πιθανόν να μην τον καλύπτει η μέχρι τώρα θέση που κατέχει
6. Όταν η μετάθεση επέρχεται σαν πειθαρχική ποινή σε περιπτώσεις που ο εργαζόμενος έχει περιπέσει σε κάποιο παράπτωμα σχετικά με την εφαρμογή του κανονισμού εργασίας.

α3) Υποβιβασμός

Η ανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σ' ένα έργο ή θέση μικρότερου κύρους και αμοιβής λέγεται υποβιβασμός και προκαλείται από παράγοντες που ξεφεύγουν από τον έλεγχο του υπαλλήλου.

Δεδομένου ότι ο τίτλος και το επίπεδο της δουλειάς παίζουν σημαντικό ρόλο στη ζωή του ατόμου, για μερικούς ανθρώπους, ο υποβιβασμός αποδεικνύεται καταστρεπτικός για το ηθικό τους.

Ένας υποβιβασμός σε άτομα μπορεί να συμβεί και σε πε-

ριπτώσεις κάμψως των εργασιών της επιχείρησης, οπότε εξα-
ναγκάζεται να περιορίσει την κλίμακα των εργασιών τους.

Δεδομένου ότι ο τίτλος και το επίπεδο της δουλειάς παί-
ζουν σημαντικό ρόλο στη ζωή του ατόμου, για μερικούς ανθρώ-
πους, ο υποβιβασμός αποδεικνύεται καταστρεπτικός για το η-
θινό τους. Γι' αυτό πρέπει να αποφεύγονται.

α4) Απολύσεις - Διακοπές εργασίας

Οι απολύσεις αναφέρονται στην ενέργεια μιας επιχείρη-
σης να απαλλαγεί από ένα υπάλληλο, γιατί παραβίασε τους κα-
νονισμούς της επιχείρησης, ή γιατί δεν είναι ικανός στη δου-
λειά του. Κάτι τέτοιο, όμως πρέπει να αποφασίζεται με μεγά-
λη προσοχή, εξαιτίας της επιδράσεως στους άλλους εργαζόμε-
νους.

Ενώ η διακοπή εργασίας είναι η απομάκρυνση από την ερ-
γασία για κάποιο διάστημα του εργαζόμενου, ο οποίος τίθεται
σε διαθεσιμότητα.

Αιτίες που προκαλούν αυτή την κατάσταση μπορεί να εί-
ναι κάποια αναπάντεχη και σημαντική μείωση των πωλήσεων ή
των παραγγελιών, έλλειψη πρώτων υλών, αλλά ίσως και κάποιο
σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα του εργαζόμενου.

Επειδή η απομάκρυνση από την εργασία είναι δυσβάσταχτη
και δυσμενής για τον εργαζόμενο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη
ότι μεγάλοι σε ηλικία υπάλληλοι με πολλές οικογενειακές υ-
ποχρεώσεις είναι δυσκολότερο να ανταπεξέλθουν στα προβλήμα-
τα αυτής της δυσάρεστης κατάστασης απ' ότι οι νεώτεροι εργα-
ζόμενοι με λιγότερα βάρη.

Z. Συνθήκες - Χώρος της εργασίας - Υγεία και ασφάλεια

Όταν λέμε συνθήκες εργασίας, εννοούμε το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο. Το περιβάλλον αυτό πρέπει να είναι προσαρμοσμένο προς τις φυσιολογικές, ανατομικές και ψυχολογικές ιδιότητες των εργαζομένων γιατί στην αντίθετη περίπτωση, το άτομο κουράζεται τόσο ψυχικά όσο και σωματικά, με αποτέλεσμα να μειώνεται η επίδοσή του.

Η έρευνα των συνθηκών του περιβάλλοντος αποτελεί αντικείμενο μιας νέας επιστήμης, της εργονομίας, βασικός σκοπός της οποίας είναι η δημιουργία συνθηκών κατάλληλων για την ασφαλή, άνετη και οικονομική εκτέλεση της εργασίας.

Τα στοιχεία του περιβάλλοντος στα οποία θα πρέπει η επιχείρηση να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα είναι τα εξής:

α) Φωτισμός

Ο φωτισμός καθώς και ο χρωματισμός των επιφανειών, ασκούν έντονη ψυχολογική επίδραση και δημιουργούν στον εργαζόμενο ευχάριστα συναισθήματα ή δυσάρεστες καταστάσεις (ατονία, δυσθυμία, κατάθλιψη). Ο κατάλληλος φωτισμός των χώρων εργασίας αποτελεί βασικό παράγοντα καταπολέμησης της κόπωσης και αύξησης της επίδοσης. Σχετικές έρευνες αναφέρονται από τον SCOTT:

- Μια επιχείρηση παρατήρησε αύξηση ενός προϊόντος της κατά 25% μετά τη βελτίωση του φωτισμού
- Σε υφαντουργική βιομηχανία αυξήθηκε η παραγωγή κατά 9% και μειώθηκε το κόστος επιδιορθώσεων κατά 33% κ.α.

Στη συνέχεια, παραθέτουμε ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα, που δείχνει την σημασία των καλών συνθηκών εργασίας για τους εργαζόμενους και συγκεκριμένα του σωστού φωτισμού.

Πρόκειται για την έρευνα που αποφάσισε να κάνει κατά το 1927 η Αμερικανική εταιρεία WESTERN ELECTRIC CO, στο HAWTHORNE εμπνεόμενη από το πνεύμα του TAYLOR. Η έρευνα αυτή απέβλεπε στο να διαπιστώσει κατά πόσο υπήρχε σχέση μεταξύ απόδοσης των εργαζομένων και φωτισμού του χώρου εργασίας, δηλαδή ενός παράγοντα του φυσικού περιβάλλοντος. Ο TAYLOR έλεγε ότι, αν αυξηθεί ο φωτισμός, η απόδοση θα πέσει. Το πεί-

ραμα έγινε σ' ένα τμήμα συναρμολογήσεως τηλεφώνων. Η δουλειά ήταν πολύ λεπτή και ο φωτισμός έπαιζε μεγάλο ρόλο. Χώρισαν τις εργατρίες σε τρεις ομάδες:

Στη πρώτη ομάδα άρχισαν σταδιακά να αυξάνουν τον φωτισμό, διεπίστωσαν πράγματι, ότι όσο αυξανόταν ο φωτισμός τόσο ανέβαινε και η απόδοση των εργατριών.

Μετά έκαναν μια δεύτερη ομάδα, την <<ομάδα ελέγχου>>. Σ' αυτή παρατήρησαν, ότι άρχισε ν' αυξάνεται η απόδοση χωρίς παράλληλα ν' αυξάνεται και ο φωτισμός. Αυτό τους φάνηκε παράξενο. Παρ' όλα αυτά επιμένοντας στην πρώτη υπόθεση σκέφτηκαν πως αν μείωναν τον φωτισμό θα έπρεπε κατ' ανάγκη να μειωθεί και η απόδοση της εργασίας.

Γι' αυτό έκαναν και μια τρίτη ομάδα, στην οποία μείωσαν τον φωτισμό αλλά και πάλι είχαν το περίεργο αποτέλεσμα, ότι η αποδοτικότητα, αντί να ελαττωθεί, αντίθετα αυξήθηκε.

Έβγαλνε λοιπόν το συμπέρασμα, ότι οι σχέσεις μεταξύ υλικών συνθηκών και αποδόσεως δεν ήταν απλώς σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος, αλλά ότι υπήρχαν και άλλοι παράγοντες που παρενέβαιναν.

Τότε κάλεσαν τον ELTON MAYO και τους συνεργάτες του από τη Σχολή Επιχειρηματικών θεμάτων του Πανεπιστημίου του HARVARD. Αυτός εργάστηκε μέχρι το 1932 και απέδειξε, ότι πράγματι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που ανάγονται στο περιεχόμενο των ανθρωπίνων σχέσεων.

Τα αποτελέσματα αυτά οφείλονταν ειδικότερα στη συμμετοχή των εργατριών. Με το να τις διαλέξουν για το πείραμα και να τις συμβουλευονται από καιρό σε καιρό, ένιωσαν οι εργατρίες αυτές, ένα αίσθημα συμμετοχής στο έργο, ένα αίσθημα κύρους και αυξήσεως της υπολήψεώς τους.

β) Θερμοκρασία και υγρασία

Ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παίρνει θερμότητα από το περιβάλλον του.

Όσο βαρύτερη είναι η εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη και η θερμοκρασία που παράγεται και τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος. Στην αντίστροφη περίπτωση, η θερμοκρασία του περιβάλλοντος πρέπει να είναι υψηλότερη. Αναφέρεται ότι:

- για εργασίες βαριές από άποψη μυϊκής προσπάθειας η θερμοκρασία είναι καλό να κυμαίνεται από 0-13 °C
- για εργασίες ελαφρές, αλλά που απαιτούν πολύ ενέργεια 16-18 °C
- για εργασίες γραφείου η θερμοκρασία κυμαίνεται από 18-20 °C, ανάλογα με την υγρασία και την κίνηση του αέρα.

Παράλληλα με τη θερμότητα, πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη και η υγρασία του περιβάλλοντος. Έτσι όταν η θερμοκρασία του περιβάλλοντος είναι υψηλή υγρασία διαμορφώνουν πολύ άσχημες συνθήκες για τον ανθρώπινο οργανισμό. Τα βασικά συμπεράσματα των ερευνητών σχετικά με την επίδραση που ασκεί η θερμοκρασία στην επίδοση των εργαζομένων είναι τα εξής:

Έρευνες σε χειριστές ασυρμάτου που έγιναν από το Τμήμα Εφηρμοσμένης Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου του CAMBRIDGE απέδειξαν ότι όσο αυξανόταν η θερμοκρασία η επίδοση μειωνόταν στο μισό, όταν η θερμοκρασία αυξανόταν στο διπλάσιο.

Εκτός από την θερμοκρασία και την υγρασία, πρέπει να προσέχεται και ο εξαερισμός των χώρων εργασίας, γιατί ο καθαρός αέρας δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στους εργαζόμενους.

γ) Χρωματισμός επιφανειών

Υπάρχουν ενδείξεις ότι όπως ο φωτισμός έτσι και τα χρώματα επηρεάζουν την ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικότερα την διαγωγή του. Τα ανοιχτά χρώματα, θεωρούνται ότι τονώνουν και προκαλούν αισιοδοξίας, ενώ τα σκούρα θεωρούνται κουραστικά και προκαλούν μελαγχολία.

Γενικά θεωρείται ότι:

- Το κόκκινο και το πορτοκαλί είναι χρώματα πολύ θερμά και διεγείρουν
- Το κίτρινο και το ανοιχτό πορτοκαλί είναι θερμά και τονώνουν
- Το μπλε και το πράσινο είναι ψυχρά και ξεκουράζουν
- Το ~~κόκκινο~~ είναι ~~καθαλιπτικό~~ και γενικά δημιουργεί ~~δυσάρεστα~~ συναισθήματα
- Το καφέ είναι ουδέτερο, τονωτικό
- Το γκριζο προκαλεί μελαγχολία
- Το λευκό δεν είναι ευχάριστο, όταν δε διακόπτεται.

Πρέπει επίσης να προσέχονται οι συνδυασμοί των διαφόρων χρωμάτων. Γενικά να αποφεύγονται οι έντονες αντιθέσεις χρωμάτων, ειτός αν πρόκειται για χώρο παραγωγής, όπου για λόγους ασφαλείας τα μηχανήματα και τα τμήματα τους που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή χρωματίζονται με έντονα αντίθετα χρώματα. Για τους τοίχους και την ενδυμασία προτιμούνται απλοί και ξεκούραστοι συνδυασμοί.

δ) Θόρυβοι

Θόρυβος θεωρείται ο ανεπιθύμητος ήχος που έχει δυσάρεστη ποιότητα. Από το NATIONAL OFFICE MANAGEMENT ASSOCIATION έγινε μια προσπάθεια διερευνήσεως των επιπτώσεων που έχει ο περιορισμός των θορύβων στην αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Τα πορίσματα συνοψίζονται ως εξής:

- σε 43% των επιχειρήσεων παρατηρήθηκε βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων
- σε 29% των επιχειρήσεων διαπιστώθηκε αύξηση της ακρίβειας εκτέλεσης των εργασιών κ.λ.π. Από έρευνες που έχουν γίνει διαπιστώνονται τα ακόλουθα συμπεράσματα:
- η ανθρώπινη φωνή είναι ιδιαίτερα ενοχλητική, γιατί διασπά την προσοχή του εργαζόμενου
- οι συνεχείς θόρυβοι είναι λιγότερο ενοχλητικοί από τους περιοδικούς
- οι περισσότερες έρευνες συμφωνούν ως προς το ότι οι θόρυβοι επηρεάζουν αρνητικά την επίδοση
- η διανοητική εργασία σε θορυβώδες περιβάλλον επιτείνει την κόπωση, γιατί το άτομο καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να συγκεντρωθεί
- οι θόρυβοι επηρεάζουν το νευροφυτικό σύστημα και προκαλούν πολλές φορές, ιδιαίτερα όταν είναι έντονοι, ζάλη, ίλιγγο, απώλεια ισορροπίας

~~από τους θορύβους επηρεάζονται περισσότερο εργασίες που είναι στο στάδιο της μαθήσεως παρά εργασίες στις οποίες ο εργαζόμενος έχει αποκτήσει πείρα κλπ.~~

Ακόμα για να εξασφαλιστεί η αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων, γίνεται μια προσπάθεια κατασκευής όσο το δυνατόν αθόρυβων μηχανημάτων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι απαλλαγ-

μένοι από τους ανεπιθύμητους θορύβους να αφοσιώνονται στην εργασία τους.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με τη λήψη κατάλληλων μέτρων όπως με τη συγκέντρωση των μηχανημάτων γραφείου σε χωριστές αίθουσες, την ακχοποίηση των εγκαταστάσεων κλπ, είναι σε θέση να περιορίσουν σημαντικά τους θορύβους, ώστε να αποφεύγονται όλες οι δυσμενείς επιδράσεις που μπορούν να επέλθουν στους εργαζόμενους π.χ. κόπωση, υπέρταση του νευροφυτικού συστήματος κ.α.

ε) Μετάδοση μουσικής

Γενικά πιστεύεται ότι η μουσική καταπολεμά την ανία, δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και βοηθά ώστε η απόδοση των εργαζομένων να είναι ανώτερη τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Οι εργαζόμενοι σε μονότονες εργασίες επιθυμούν να εργάζονται με μουσική καθώς επίσης οι νέοι σε ηλικία. Το αντίθετο συμβαίνει με τους εργαζόμενους που εκτελούν πολύπλοκο έργο καθώς και με τους ηλικιωμένους.

Το ότι η μουσική λειτουργεί υποκινητικά για τους εργαζόμενους διαπιστώνεται κυρίως στην περίπτωση που αρχίζει να υποχωρεί η απόδοσή τους. Τότε η μουσική τους βοηθά να αποσπάσουν για λίγο την προσοχή τους και να αποτινάξουν για λίγο την ανία που έχει αρχίσει να τους κυριεύει.

στ) Εργαλεία και μηχανήματα

Εύγχρονα και κατάλληλα μηχανήματα, ορθολογικά τοποθετημένα ώστε να ανταποκρίνονται στα φυσιολογικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, υποβοηθούν οπωσδήποτε την επίδοση του ατόμου.

η) Η ύπαρξη διαλειμμάτων

Είναι και αυτός ένας υποκινητικός παράγοντας γιατί ~~δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να αναπαυθεί και να ζωογονηθεί~~, να συνομιλήσει για λίγο με τους συναδέλφους του και γενικά να αλλάξει παραστάσεις. Οι ειδικοί έχουν καθορίσει πότε πρέπει να γίνονται διαλείμματα, ποιά να είναι η διάρκειά τους και πόσα πρέπει να είναι. Επιπλέον, καταπολεμάται

μ'αυτά η ανία και με καινούργια διάθεση οι εργαζόμενοι συνεχίζουν την εργασία τους πιο αποδοτικά.

Από όλα όσα ειπώθηκαν, φαίνεται καθαρά ότι οι ιδανικές συνθήκες εργασίας λειτουργούν υποκινητικά στους εργαζόμενους και συντελούν στην πιο αποδοτική συμπεριφορά τους

Συνέπειες από την μη ύπαρξη καλών συνθηκών εργασίας

Είναι δεδομένο ότι, όταν οι συνθήκες εργασίας είναι ιδανικές, οι εργαζόμενοι υποκινούνται θετικά.

Στην αντίθετη περίπτωση όμως η Διοίκηση θα έχει να αντιμετωπίσει ορισμένα σημαντικά προβλήματα. Πρώτα πρώτα την ανία των εργαζομένων η οποία οδηγεί στη μείωση της αποδοτικότητας των ομάδων και του οργανισμού γενικότερα.

Η έλλειψη ενδιαφέροντος για εργασία, σημαίνει σε τελευταία ανάλυση αύξηση του κόστους του παραγόμενου προϊόντος που προκαλείται, από την αύξηση του ρυθμού αποχής από την εργασία, την επιβράδυνση, την μη κατάλληλη αξιοποίηση των μηχανικών μέσων, την σπατάλη υλικού, την αύξηση των ατυχημάτων κ.α.

Έτσι σαν μια από τις βασικότερες αποστολές ενός ικανού προϊσταμένου, είναι η αποφυγή ή ο περιορισμός στο ελάχιστο των συνθηκών εκείνων που προκαλούν την ανία.

Η μονότονη εργασία, ιδιαίτερα όταν είναι βασικά επαναλαμβανόμενη, χωρίς διαλείμματα και απαιτεί από τον εργάτη να καταβάλλει μια ιδιαίτερη προσοχή σ'ένα ατέλειωτο κύκλο ομοιόμορφων πράξεων όπως συμβαίνει στην περίπτωση της γραμμής συναρμολογήσεως, προκαλεί σ'αυτόν ανία και φθορά. Η μονοτονία έχει χαρακτηριστεί το υπ'αριθμό ένα αίτιο της εγκατάλειψης της εργασίας σε ορισμένες βιομηχανίες.

Βέβαια ο βαθμός κατά τον οποίον η ανία επηρεάζει τα διάφορα άτομα είναι διαφορετικός. Από μια μελέτη που έγινε στις ΗΠΑ μεταξύ γυναικών που είχαν σαν αντικείμενο απασχολήσεως απλές και επαναλαμβανόμενες εργασίες, αποδείχθηκε ότι η εργασία προκαλούσε μεγαλύτερη πλήξη στις γυναίκες μικρότερης ηλικίας καθώς και σε γυναίκες που δεν ήταν ικανοποιημένες από την οικογενειακή και προσωπική τους ζωή.

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που δημιουργεί η έλλειψη

καλών συνθηκών εργασίας μέσα στην επιχείρηση, είναι η κόπωση, τα συμπτώματα της οποίας είναι σωματικά και ψυχικά. Τα σωματικά, ειδηλώνονται με αύξηση των παλμών της καρδιάς, αύξηση ή ελάττωση της θερμοκρασίας, ακανόνιστη αναπνοή, μείωση του βάρους του σώματος κλπ. Τα δε ψυχικά ειδηλώνονται με χαλάρωση της δυνάμεως των αισθητηρίων οργάνων, χαλάρωση της αντιληπτικής ικανότητας, αστάθεια των ανωτέρων πνευματικών λειτουργιών κλπ. Όλα αυτά τα αποτελέσματα της κοπώσεως ειδηλώνονται συνήθως με επιβράδυνση της αποδοτικότητας του ατόμου κατά το μέσο της πρωινής όπως επίσης και της απογευματινής βάρδιας.

Εκτός από την ανία και την κόπωση οι εργαζόμενοι νοιώθουν ανασφάλεια, εξαιτίας του κινδύνου που υπάρχει για ατυχήματα σε ορισμένες επικίνδυνες εργασίες.

Έτσι για να αποφευχθούν όλες αυτές οι δυσάρεστες συνέπειες και για να πετύχει η Διοίκηση την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων της είναι αναγκαία τα εξής:

1) Η εξασφάλιση στους εργαζόμενους ιδανικών συνθηκών εργασίας και η λήψη κατάλληλων μέτρων για την πρόληψη των ατυχημάτων.

2) Ο προϊστάμενος να φροντίζει να αναπτύξει το γενικό ενδιαφέρον του προσωπικού για την εργασία την οποία πρόκειται να εκτελεί.

3) Η περιοδική αλλαγή της εργασίας είτε κατά τη διάρκεια της ημέρας, είτε από μέρα σε μέρα ανάλογα με τη φύση της εργασίας. Από την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, έχει παρατηρηθεί σχετική βελτίωση της παραγωγικότητας, κυρίως σε ορισμένες εργασίες συναρμολογήσεως. Πάντως απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι:

- α) η αλλαγή να γίνεται όχι σε όμοιες ή παρεμφερείς εργασίες
- β) το προσωπικό να διαθέτει αρκετή εμπειρία στην άσκηση εργασίαδιαφορετικής φύσεως και μορφής.

Υγεία και Ασφάλεια

Ο εργαζόμενος για να εργαστεί απερίσπαστα και για να αποδώσει στο μέγιστο δυνατό πρέπει να είναι σίγουρος για το κατά πόσο είναι ασφαλείς κατά τη διάρκεια της εργασίας του.

θέλει να ξέρει πόσο είναι ασφαλές αυτό που κάνει, τους μικροκινδύνους που περιέχει και τι κάνει η επιχείρηση γι' αυτούς.

Οι πιο συχνές αιτίες ατυχημάτων είναι:

1. Ανεπαρκής μηχανική προστασία
2. Αποτυχία συμμορφώσεως προς τις καθορισμένες ασφαλείς διαδικασίες εργασίας
3. Ανασφαλές σχέδιο ή κατασκευή (πχ. ένα δοχείο πίεσεως που είναι πολύ αδύνατο)
4. Να βρίσκεται κανείς σε μια ανασφαλή θέση, όπως κάτω από αιωρούμενο βάρος
5. Επικίνδυνη ατμόσφαιρα (πχ τοξικές ουσίες και σκόνη στον αέρα, καπνός ατμού)
6. Μετακίνηση επινοήσεων ασφάλειας ή εξουδετέρωσή τους.

Αυτές και πολλές άλλες αιτίες η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να εξουδετερώσει, ώστε μαζί με τη βοήθεια των εργαζομένων να δημιουργηθεί ένα ασφαλές μέρος για δουλειά.

Ακόμα η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει στους εργαζόμενους τα εξής:

- α) Οργάνωση του σταθμού πρώτων βοηθειών μέσα στην επιχείρηση
 - β) Χρησιμοποίηση Ιατρού της επιχείρησης
 - γ) Βοήθεια προς το προσωπικό για θεραπεία σε κατάλληλα για κάθε νόσο θεραπευτήρια
 - δ) Βοήθεια προς το προσωπικό για ανόρθωση μετά από σοβαρές ασθένειες σε ειδικά αναρρωτήρια.
-

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι V

Ελλάδα και αύξηση της Παραγωγικότητας

Η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί το μεγαλύτερο πρόβλημα της Ελληνικής Οικονομίας, τόσο στο Δημόσιο όσο και στον Ιδιωτικό τομέα. Αν κοιτάξουμε αντικειμενικά την Ελληνική πραγματικότητα στο χώρο της οικονομικής δραστηριότητας, θα δούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις και δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν αντιπαραγωγικά.

Αυτό φαίνεται από τα τεράστια ελλείματα του Δημοσίου τομέα, καθώς και από τις προβληματικές επιχειρήσεις, που αυτά τα δύο είναι το μεγαλύτερο αγκάθι της Ελληνικής οικονομίας. Σε αυτό το κεφάλαιο δεν θα αναφερθούμε στο τι έφταιξε και έγιναν αντιπαραγωγικές, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις και οι ΔΕΚΟ, αλλά σε ορισμένες προτάσεις και μέτρα που έχουν ανακοινηθεί και που κατά τη γνώμη μας, αν εφαρμοσθούν, μπορεί να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα της Εθνικής μας Οικονομίας.

Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να δούμε τι υποστηρίζει το ΕΛΚΕΠΑ σε σχέση με το πλαίσιο που πρέπει να υπάρχει σε ένα οργανισμό ή επιχείρηση, για να μπορεί η εργοδοσία με τη γενική έννοια του όρου, να ζητήσει την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και για να ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι σ' αυτό το αίτημα.

α) Θα πρέπει να έχουν ξεκαθαριστεί οι στόχοι της επιχείρησης και να έχουν γνωστοποιηθεί στους εργαζόμενους. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα της σύμπραξης εργοδοτών-εργαζομένων.

β) Πρέπει να βελτιωθεί η ποιότητα της εργασιακής ζωής. Το εργασιακό κλίμα παίζει σημαντικό ρόλο στις προσπάθειες που θα καταβάλουν οι εργαζόμενοι για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.

γ) Να είναι συγκεκριμένο το αντικείμενο εργασίας κάθε εργαζόμενου, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα υπάρχουν στεγανά στις θέσεις απασχόλησης.

δ) Να επιμορφωθεί και να εξειδικευθεί το προσωπικό, δε-

δομένου ότι δεν είναι δυνατόν να ζητείται αύξηση της παραγωγικότητας, αν ο εργαζόμενος καλείται να δουλέψει καλύτερα και περισσότερο, χωρίς να γνωρίζει καλά-καλά το αντικείμενο της εργασίας του (σε τι συνιστάται, που αποβλέπει, πως συνδέεται με τις άλλες θέσεις εργασίας του ίδιου τμήματος κλπ).

ε) Να τεθεί η τεχνολογία στην υπηρεσία της ανταμοιβής της αύξησης της παραγωγικότητας, ώστε το χρονικό διάστημα μεταξύ της μέτρησης της παραγωγικότητας και της καταβολής της αντίστοιχης αμοιβής στον εργαζόμενο να είναι το μικρότερο δυνατόν. Έτσι ο εργαζόμενος θα <<βλέπει>> αμέσως το αποτέλεσμα των προσπαθειών του.

Τα παραπάνω θα μπορούσαν να θεωρηθούν σαν βασικές αρχές, που πρέπει να εφαρμοσθούν και να τηρηθούν από τις επιχειρήσεις, για να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας, που δευνείβαι μονόδρομος από τον οποίο περνά μόνο ο εργαζόμενος.

Ένα μέτρο που έχει προταθεί και αναφέρεται σαν κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας, είναι το σύστημα της σύνδεσης της αμοιβής των εργαζομένων με την παραγωγικότητά τους, τόσο σε δημόσιους οργανισμούς, όσο και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Η Γραμματεία των ΔΕΚΟ και το Υπουργείο Οικονομίας έχουν κάνει προτάσεις σχετικές με την σύνδεση της αμοιβής με την πραγματικότητα στα πλαίσια της προσπάθειας που καταβάλλεται για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της Ελληνικής οικονομίας και την υλοποίηση του στόχου, που αναφέρεται στην αύξηση του πραγματικού εισοδήματος των εργαζομένων.

Οι προτάσεις αυτές θα χρησιμεύουν σαν βάση για την εφαρμογή του συστήματος κατ'αρχήν της ΔΕΚΟ. Συγκεκριμένα προτείνονται μεταξύ άλλων και τα εξής που αφορούν την σύνθεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα.

α) Η παραγωγικότητα να μετράται επί της προστιθέμενης αξίας και όχι επί των κερδών. Με άλλα λόγια ο υπολογισμός της αύξησης της παραγωγικότητας να στηρίζεται στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας (ως άμεσο αποτέλεσμα των καταβαλλομένων προσπαθειών των εργαζομένων) και όχι στην αύξηση των κερδών (που εξαρτάται και από άλλους εξωγενείς παράγοντες).

β) Να δοθεί έμφαση στη σταδιακή επιμόρφωση των στελεχών και εργαζομένων της επιχείρησης, ξεκινώντας από τα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας και στον καθορισμό των γενικότερων στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι θα ενεργοποιούν τους εργαζόμενους προς την επιθυμητή κατεύθυνση (στόχους επιχείρησης).

γ) Το επίδομα παραγωγικότητας με την πάροδο του χρόνου δεν πρέπει να γίνει απλώς ένα επίδομα που θα αποδίδεται σε όλους, αλλά ένα μέσον που θα αμοίβει τον εργαζόμενο ανάλογα με την απόδοσή του. Ειδικά για το προσωπικό που κατέχει τις διευθυντικές ή θέσεις προϊσταμένων θα πρέπει να εξετασθεί σοβαρά η αντικατάσταση του χρονοεπίδοματος με το πριμ παραγωγικότητας, ενώ για το υπόλοιπο προσωπικό το πριμ να παρέχεται ή κατά τρόπο αυτόνομο ή να συνδυαστεί η παροχή του με το χρονοεπίδομα ώστε το τελευταίο να διαμορφώνεται σε χαμηλότερα απ' τα σημερινά επίπεδα.

Αντικίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας στις ΔΕΚΟ θεωρούνται οι εξής παράγοντες:

- α) Η μονιμότητα, η οποία πολλές φορές οδηγεί σε εφησυχασμό των υπαλλήλων
- β) Τα μισθολόγια, ορισμένα από τα οποία αποβλέπουν στην εκ των προτέρων γνωστοποίηση της μισθολογικής εξέλιξης άσχετα από την απόδοση των εργαζομένων
- γ) Η χαλαρή συνεργασία που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και υπηρεσιών σε σημείο που να δημιουργούνται στεγανά μεταξύ αυτών
- δ) Οι μονότονες εργασίες που έχουν αφαιρέσει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες
- ε) Ουθι συνθήκες (περὺβάλλον εργασίας).

Όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν το σύστημα σύνδεσης αμοιβής της παραγωγικότητας σε ποσοστό πάνω από 30%. Από εκτιμήσεις που έχουν γίνει η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί τα επόμενα δύο-τρία χρόνια, αν αλλάξουν οι υφιστάμενοι τρόπο καθορισμού και εξέλιξης των αμοιβών, που δυσχεραίνουν τη διαφοροποίηση των αμοιβών ανάλογα με το επίπεδο τεχνικής ικανότητας και απόδοσης.

Αυτό είναι το πρώτο εμπόδιο κατά την άποψη ερωτηθέντων βιομηχάνων για να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας.

Δεύτερο εμπόδιο είναι η εκάστοτε διαδικασία πωλήσεων, οι οποίες είναι δαπανηρές και χρονοβόρες για τους βιομηχάνους.

Τρίτο εμπόδιο είναι το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης και ειδίκευσης των εργαζομένων, οι δυσκολίες χρησιμοποίησης του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση απ'τη μια θέση στην άλλη.

Όπως αναφέρεται σε έντυπο του ΣΕΒ

Πρώτον: Υπάρχουν μεγάλα περιθώρια για βελτίωση της παραγωγικότητας, αν η εισοδηματική πολιτική επιτρέψει στις επιχειρήσεις να τις συνδέουν με τις αμοιβές του προσωπικού τους.

Δεύτερον: Η σύνδεση αυτή αμοιβών παραγωγικότητας θα πρέπει να συνδυαστεί με μια γενικότερη προσπάθεια για την αναθεώρηση του υφισταμένου καθορισμού των αμοιβών, ο οποίος θεωρείται ιδιαίτερα αντιπαραγωγικός.

Τρίτον: Οι εργασιακές σχέσεις αυτή τη στιγμή δεν φαίνεται να ασκούν ιδιαίτερα έντονη αρνητική επίπτωση στην παραγωγικότητα.

Η διαταραχή τους όμως μπορεί εύκολα να ανατρέψει όλες τις προσπάθειες που μπορεί να καταβληθούν στους άλλους τομείς.

Απ'την πλευρά τους οι εργαζόμενοι, μέσω των συνδικαλιστικών τους οργανώσεων ΓΣΕΕ, ΕΚΑ κλπ, δεν έχουν εκφράσει ακόμα επίσημες θέσεις, εκτός του όρι δέχονται την σύνδεση αμοιβής της παραγωγικότητας με την προϋπόθεση ότι η εφαρμογή του συστήματος αυτού δεν θα λειτουργεί σε βάρος τους.

Πρέπει τέλος να σημειώσουμε ότι αν αποδώσει το σύστημα σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα, τότε σύμφωνα με τις σύγχρονες επιχειρηματικές αντιλήψεις θα μπορεί να ανταμοίβεται οτιδήποτε οδηγεί στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης, όπως η εξοικονόμηση πρώτων υλών και υλικών, η καλύτερη αξιοποίηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, η βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, η έγκαιρη παράδοση προϊόντων και πολλά άλλα.

Τέλος αναφέρουμε ορισμένα μέσα που μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας.

1) Ενεργοποίηση όλων των δυνάμεων του έθνους:

Καθιέρωση ειδικής τηλεοπτικής εκπομπής, με στόχο την ενημέρωση των παραγωγικών τάξεων, τη διαφώτιση του πληθυσμού και τη δημιουργία κλίματος παραγωγικότητας

2) Δημιουργία ειδικού Οργανισμού παραγωγικότητας:

Η ίδρυσή του μπορεί να συσχετισθεί με τη διεύρυνση, συγχώνευση και προαγωγή διαφόρων σημερινών ερευνητικών και οικονομικών κέντρων (ΕΛΚΕΠΑ κ.α.) σε <<Υπουργείο Παραγωγικότητας ή Οργάνωσης και Μεθόδων>>, στα πλαίσια του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας. Θα λειτουργεί σαν συμβουλευτικό αλλά και πρακτικό όργανο, για την προώθηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, σ' όλα τα επίπεδα της εθνικής μας ζωής. (π.χ. διαφώτιση-δημιουργία φορέων ανάπτυξης-προώθηση νέων συνεταιριστικών σχημάτων-οργάνωση-Μηχανογράφηση-Μελέτες και Έρευνες-Μελέτη ανθρώπινου παράγοντα κ.α)

3) Χρησιμοποίηση έμπειρων στελεχών στη Δημόσια Διοίκηση:

Συμβαίνει να πιστεύουμε ότι <<Οικονομολόγος που δεν πέ-
ρασε από το πατάρι Ελληνικής εταιρείας δεν πρόκειται να κα-
ταλάβει ποτέ πως λειτουργεί η Ελληνική Οικονομία>>. Κι ακόμα
<<τίποτα δεν αλλάζει αν δεν καταλάβουμε πως και γιατί λει-
τουργεί, αν δεν έχουμε γνώση του αντικειμένου, αν δεν κυριαρ-
χήσουμε πάνω σε αυτό>>. Σε τελική ανάλυση προτείνουμε τη στε-
λέχωση της Δημόσιας Διοίκησης απ' τη <<μαχόμενη οικονομολογία>> }
από ανθρώπους με αφαντασία και δημιουργικό πνεύμα, στοιχεία
που εξασφαλίζονται μόνο απ' την γνώση και την εμπειρία.

4) Οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης

Το οργανωτικό επίπεδο της είναι ολότελα αντιπαραγωγικό.
Το κόστος λειτουργίας ασύμφορο. Χρειάζεται εκσυγχροني-
σμός, υιοθέτηση νέων μεθόδων και αντιλήψεων, εναρμόνιση και
ανταπόκριση-στα-μηνύματα-της-ηλεκτρονικής-εποχής.-στις-ανάγ-
κες της εθνικής μας οικονομίας. Η αρχή μπορεί να γίνει με:
τον προσδιορισμό του ρόλου της κάθε Υπηρεσίας και την έντα-
ξή μας στη συνολική στρατιγική της εθνικής μας ζωής -την τυ-
ποποίηση των εργασιών και των εντύπων- και ιδιαίτερα, με τη
θέσπιση κριτηρίων παραγωγικότητας κατά υπηρεσία, κατά τμήμα,
κατά συνεργάτη (π.χ. κόστος υπηρεσίας, αποτέλεσμα, αποκλίσεις,

δείκτες παραγωγικότητας κ.α.).

5) Ταυτότητα πολλαπλής χρήσης:

Περιλαμβάνει ατομικά -οικογενειακά - επαγγελματικά και άλλα στοιχεία και θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη θέση της Αστυνομικής ταυτότητας, της φορολογικής ενημερότητας του διαβατηρίου του πιστοποιητικού γέννησης. Οι σύγχρονοι υπολογιστές...υπαγορεύουν κιόλας την καθιέρωσή της.

6) Οργάνωση επιχειρήσεων:

Πρέπει να χορηγηθούν ειδικά κίνητρα για οργάνωση, εκσυγχρονισμό, εφαρμογή νέων μεθόδων, τοποθέτηση ηλεκτρονικών υπολογιστών και εφαρμογή του ενιαίου λογιστικού σχεδίου.

7) Κώδικας σχέσεων κράτους και επιχειρήσεων:

Η προστασία απ' την αυθαιρεσία της Δημόσιας Διοίκησης θ' αποτελέσει το σπουδαιότερο κίνητρο.

8) Προώθηση της επιστημονικής έρευνας - εξειδίκευση

9) Συλλογικότητα:

Είναι επιτακτική ανάγκη για μια σταδιακή προώθηση <<της ομάδας>>, στη θέση του <<ηγέτη-MANAGER>>, σ' όλους τους τομείς της ζωής μας. Πρέπει να καλλιεργείται συστηματικά πλέον (σχολεία, εργοστάσια, δημόσιες υπηρεσίες κλπ) η ομαδική δημιουργικότητα.

α1) Τυπικό παράδειγμα ΙΚΑ

Ένα παράδειγμα για το πως λειτουργούν οι δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς στην Ελλάδα, είναι κατά τη γνώμη μας το ΙΚΑ. Βέβαια το ΙΚΑ δεν είναι επιχείρηση με την έννοια ότι αποσκοπεί στο κέρδος, είναι ένα ίδρυμα που έχει σαν σκοπό την παροχή της καλύτερης δυνατής κοινωνικής ασφάλισης στους εργαζόμενους. Αναφερόμαστε ειδικά για το ΙΚΑ γιατί έτυχε να συνεργαστούμε εκεί κατά την άσκηση της πρακτικής μας εξάσκησης.

Κατ' αρχήν είναι γνωστό ότι ο Δημόσιος τομέας και το έλλειμά του, είναι το μεγάλο αγκάθι για την Ελληνική Οικονομία.

Ένα μεγάλο μέρος από αυτό το έλλειμμα έχει και το ΙΚΑ. Είναι ένας οργανισμός που πάντα είναι ελλειμματικός, επειδή δεν έχει εισπράξει τα έσοδα που του αναλογούν από τους άλλους οργανισμούς καθώς και τις επιχειρήσεις. Βέβαια την ευθύνη για αυτό το θέμα έχουν οι εκάστοτε κυβερνήσεις, που δεν παίρνουν τα κατάλληλα μέτρα έτσι ώστε οι ωφειλές προς το ΙΚΑ να δίδονται έγκαιρα. Βλέπουμε για παράδειγμα τα χρέη των επιχειρήσεων προς το ΙΚΑ να είναι υπέρογκα, και εκτός αυτού να γίνονται και νομοθετικές ρυθμίσεις προς όφελος των επιχειρηματιών.

Αλλά πέρα από αυτά, το πρόβλημα είναι και μέσα στο ίδιο το ΙΚΑ, στην εσωτερική του οργάνωση, στον τρόπο λειτουργίας του, στην Διεύθυνσή του. Ο τρόπος που λειτουργούν οι Δημόσιες υπηρεσίες άρα και το ΙΚΑ είναι λίγο πολύ γνωστός. Έλλειψη στοιχειώδους προγραμματισμού, ελλειπής τεχνολογικός εξοπλισμός, που έρχεται μάλιστα με μεγάλη καθυστέρηση, κακή οργάνωση των διαφόρων τμημάτων με συνέπεια την γραφειοκρατία σε πολύ μεγάλο βαθμό που ταλαιπωρεί αφάνταστα τους πολίτες. Όλα αυτά τα αντιλαμβάνεται ο καθένας στις περισσότερες Δημόσιες υπηρεσίες.

Πως μπορούμε μετά από όλα αυτά να μιλάμε για παραγωγικότητα στις Δημόσιες υπηρεσίες, όταν η κατάσταση που επικρατεί κάθε άλλο παραγωγική μπορεί να είναι. Όταν δεν υπάρχει ένα σταθερό πρόγραμμα με ιεράρχηση των προβλημάτων και μια σωστή Διοίκηση.

Οι αρμόδιοι προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την κατάσταση με ανορθόδοξο τρόπο και συγκεκριμένα κυρύσσοντας διαγωνισμούς για προσλήψεις Δημοσίων υπαλλήλων, χωρίς συγκεκριμένο πρόγραμμα ή χωρίς να καλυφθούν οι πραγματικές ανάγκες. Έτσι έχουμε μια υπερίσχυση των θέσεων χωρίς λόγο, ενώ άλλες σημαντικές θέσεις είναι κενές. Αυτό σημαίνει αύξηση των εξόδων του ΙΚΑ, χωρίς ανάλογη όμως αύξηση της παραγωγικότητάς του.

Οι Δημόσιοι υπάλληλοι κατά τη γνώμη μας είναι οι μόνοι που δεν εργάζονται σωστά (στους δέκα οι τρεις προσφέρουν ικανοποιητική εργασία) και αυτό συμβαίνει για τους εξής λόγους:

α) Γνωρίζουν ότι έχουν μια μόνιμη εργασία

β) Γνωρίζουν από πριν τη μισθολογική τους εξέλιξη

γ) Εργάζονται κάτω από δύσκολες συνθήκες εργασίας με πολλούς θορύβους, κακή διαρρύθμιση του εργασιακού τους χώρου,

Τώρα σχετικά με το επίπεδο των εργαζομένων θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι οι περισσότεροι δεν επιλέγησαν με αξιολογιατικά κριτήρια. Βλέπουμε εργαζόμενους σε λάθος θέση χωρίς τα απαιτούμενα προσόντα. Επίσης λείπουν τα κατάλληλα σεμινάρια για την εκπαίδευσή τους στις καινούργιες πρακτικές και στην τεχνολογία που απαιτούν οι σύγχρονοι καιροί της πληροφορικής. Και κάτι που παρατηρήσαμε με εντύπωση, ήταν η απροθυμία των εργαζομένων να παρακολουθήσουν τα όποια σεμινάρια γίνονταν σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους.

Από οργανωτικής πλευράς τώρα δεν υπάρχει η κατάλληλη οργάνωση των διαφόρων τμημάτων, δεν υπάρχει σωστός καταμερισμός εργασίας στους εργαζόμενους ενός τμήματος. Επίσης δεν υπάρχει συνεργασία με τα άλλα τμήματα με αποτέλεσμα να δημιουργείται χάος για κάποιο φάκελλο που χάθηκε και να αναστατώνεται ολόκληρη η υπηρεσία από το Διευθυντή μέχρι τους κλητήρες.

Νομίζουμε ότι οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να συμβάλουν για μια αυξημένη προσφορά υπηρεσιών αν είχαν τα απαραίτητα κίνητρα, όπως οικονομικά, καλυτέρευση των συνθηκών εργασίας και ιδιαίτερα αν τους δινόταν η δυνατότητα να αναστύξουν δικές τους πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας τους. Όλα αυτά βέβαια με την προϋπόθεση να υπάρχει σωστή οργάνωση και το κατάλληλο προσωπικό στην κατάλληλη θέση.

Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Πολλοί παράγοντες μπορούν να βοηθήσουν μια χώρα στην αντιμετώπιση των δυσχερειών της:

Βελτιωμένη οικονομική και νομισματική διοίκηση, αναθεώρηση του συστήματος διεθνών πληρωμών, μεταρρυθμίσεις του φορολογικού συστήματος και τέλος περισσότερο πειθαρχημένος τρόπος χειρισμού του θέματος μισθών και ημερομισθίων, αλλά αυτό που παραμένει γεγονός για την επιτυχία, ωφείλει να αυξήσει την απόδοση κάθε μονάδας κεφαλαίου και εργασίας την οποία εντάσσει στο οικονομικό της σύστημα. Όλα τα παραπάνω οδηγούν σε μια χρήσιμη οικονομική έννοια, την παραγωγικότητα.

Γεγονός όμως είναι ότι η αύξηση της παραγωγικότητας σε ένα κράτος δεν επαρκεί για να καλύψει τη διαφορά που υπάρχει μεταξύ εκείνου του οποίου επιθυμεί το κράτος και εκείνου του οποίου γίνεται να επιτευχθεί με τους διαθέσιμους πόρους.

Η ετήσια αύξηση της παραγωγικότητας π.χ. 3% δεν καλύπτει τις αυξήσεις ημερομισθίων τις οποίες ζητούν οι εργαζόμενοι, ούτε είναι δυνατόν να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό των ξένων παραγωγών οι οποίοι έχουν χαμηλό κόστος παραγωγής.

Βέβαια σε ένα πολύπλοκο βιομηχανικό σύστημα η αύξηση της παραγωγικότητας δεν γίνεται μόνο από τη σκληρή εργασία ή από το πόσο γρήγορα κινούνται τα μηχανήματα, αλλά δημιουργείται από την αλληλεπίδραση της τεχνολογίας και της εργασίας, καθοδηγείται απ' τη διοίκηση και επηρεάζεται από την κοινωνική δομή του κράτους.

Ωστόσο σημαντική είναι η σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και διεθνούς ανταγωνιστικότητας. Η προβληματική της σχέσης αυτής είναι καθοριστική για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του 1992 ή του 2000 και αυτό γιατί η συγκέντρωση της προσοχής αποκλειστικά στην βελτίωση της παραγωγικότητας αφορά, αναγκαστικά μόνο τις δραστηριότητες που υπάρχουν σήμερα στον ελληνικό οικονομικό χώρο.

Αν δεχτούμε όμως τα στενά όρια ανάπτυξης που μπορεί να οδηγήσει η συλλογιστική των μικρομεσαίων, των παραδοσια-

κών και των φθηνουσών βιομηχανιών, που χαρακτηρίζουν το βιομηχανικό σύστημα της χώρας, τότε η έννοια που πρέπει να είναι κεντρική δεν είναι η παραγωγικότητα αλλά η ανταγωνιστικότητα.

Αναμφίβολα η βελτίωση της παραγωγικότητας της οικονομίας αποτελεί σήμερα κρίσιμο στοιχείο και η διαμόρφωση στρατηγικών προς την κατεύθυνση αυτή αποτελεί επιτακτική ανάγκη.

Όμως όσο και να βελτιωθεί η παραγωγικότητα της βιομηχανίας της χώρας μας, οι επιδόσεις της δεν θα πάντουν να είναι στα ίδια επίπεδα που είναι και σήμερα και αυτό γιατί οι βιομηχανίες της χώρας εξειδικεύονται σε προϊόντα με στάσιμη διεθνή ζήτηση, με έντονο ανταγωνισμό από χώρες χαμηλού κόστους και άλλα στοιχεία που δεν επιτρέπουν μια συναμική συμμετοχή στο διεθνή καταμερισμό της εργασίας.

Πρέπει να αναζητηθούν νέες μορφές παραγωγής που μόνο αυτές θα εξασφάλιζαν την μετεξέλιξη της οικονομίας.

Η δυνατότητα της οικονομίας να ξεφύγει από τα στενά όρια που επιβάλλει το σημερινό φάσμα παραγωγής και να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του μέλλοντος, εξαρτάται από την πρόωση επενδύσεων σε ανύπαρκτους τομείς, που θα μετασχηματίσουν αργά αλλά θετικά τον παραγωγικό ιστό της χώρας και θα ενισχύσουν τη γενικότερη ανταγωνιστική θέση της οικονομίας.

Τέλος σημαντικό ρόλο σ' αυτή την προσπάθεια να παίξει η οργάνωση και ο σωστός προγραμματισμός.

Σωστή οργάνωση σε όλους τους τομείς της Ελληνικής οικονομίας, αυτό κατά τη γνώμη μας πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα, γιατί σε αυτό υστερεί η οικονομική μας δραστηριότητα σε σχέση με τα άλλα Δυτικά Κράτη.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- 1.<<ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ>> Μαλλίσσος
- 2.<<ΟΜΑΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ>>
- 3.<<ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ>> CHEVALIER
- 4.<<ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ>> Τζεκίλνς
- 5.<<ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ>> Ζευγαρίδης
- 6.ΚΡΙΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

